

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

**"ESTRATEGIAS QUE UTILIZA UN GRUPO DE SUPERVISORES DE SEGURIDAD CON SUS
SUBALTERNOS, PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES."**

TESIS DE GRADO

YENISEL YAMILETH SÁNCHEZ POCASANGRE
CARNET 10191-10

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, OCTUBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

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

**"ESTRATEGIAS QUE UTILIZA UN GRUPO DE SUPERVISORES DE SEGURIDAD CON SUS
SUBALTERNOS, PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
YENISEL YAMILETH SÁNCHEZ POCASANGRE

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

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, OCTUBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, 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

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. SILVIA PATRICIA MELGAR LAINEZ DE LOPEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. YADIRA IVONNE BARRIOS CACERES DE BARRIOS

Guatemala 21 de septiembre de 2017

Señores
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Ciudad

Respetables Señores:

Tengo el agrado de dirigirme a Ustedes para someter a su consideración la tesis de la estudiante **Yenisel Yamileth Sánchez Pocasangre**, carnet No. **1019110**, titulada "Estrategias que utiliza un grupo de supervisores de seguridad con sus subalternos, para la resolución de conflictos interpersonales" previo a optar al grado académico de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional.

Asimismo, por haber tenido la oportunidad de dar seguimiento a la investigación y revisar el informe final, me permito manifestarles que la misma reúne las condiciones exigidas por la Universidad Rafael Landívar y la Facultad de Humanidades para trabajos de esta naturaleza, por lo que me permito someterla a su consideración para que se proceda con la revisión final de la misma.

Atentamente,



Mgter. Patricia Melgar de López
Asesora



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 052166-2017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante YENISEL YAMILETH SÁNCHEZ POCASANGRE, Carnet 10191-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051387-2017 de fecha 13 de octubre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ESTRATEGIAS QUE UTILIZA UN GRUPO DE SUPERVISORES DE SEGURIDAD CON SUS SUBALTERNOS, PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES."

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 18 días del mes de octubre del año 2017.

Irene Ruiz Godoy

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



AGRADECIMIENTOS

- A Dios:** Por iluminarme y brindarme la sabiduría necesaria para concluir mi trabajo de graduación.
- A mi mamá:** Por todos sus sacrificios, apoyo y amor incondicional. Gracias por creer en mí y estar a mi lado guiándome por el mejor camino, todo lo tengo y soy te lo debo a ti.
- A mi abuelo:** Por su apoyo incondicional todos estos años y ser un pilar importante en mi vida, por enseñarme a buscar la excelencia para mi educación y formación profesional.
- A mi papá:** Por apoyarme en la etapa final de mi carrera y alentarme a concluirla.
- A Patricia Melgar de López** Por ser la mejor asesora, paciencia, dedicación y por todas sus enseñanzas durante este proceso.
- A Yadira Barrios:** Por su bondad y apoyo incondicional a lo largo de mi trabajo de graduación

ÍNDICE

Resumen

Contenido	Página
I. Introducción.....	1
II. Planteamiento del problema.....	28
2.1 Objetivo general.....	28
2.2 Objetivos específicos.....	29
2.3 Elementos de análisis.....	29
2.3.1 Definición conceptual.....	29
2.3.2 Definición operacional.....	29
2.4 Alcances y límites.....	30
2.5 Aporte.....	30
III. Método.....	32
3.1 Sujetos.....	32
3.2 Instrumento.....	33
3.3 Procedimiento.....	34
3.4 Tipo de Investigación, diseño y metodología.....	34
IV. Presentación y análisis de resultados.....	36
V. Discusión de resultados.....	54
VI. Conclusiones.....	63
VII. Recomendaciones.....	65
VIII. Referencias bibliográficas.....	66
Anexos	

RESUMEN

El presente estudio fue una investigación tipo cualitativo y tuvo como principal objetivo conocer la percepción de un grupo de supervisores de seguridad sobre las estrategias para el manejo de conflictos interpersonales con sus subalternos.

La muestra estuvo conformada por cinco sujetos con experiencia mínima de 2 años en el puesto de trabajo, con un mínimo de estudios a nivel diversificado. Para obtener los resultados se realizó una entrevista semi estructurada con dieciséis preguntas abiertas diseñadas específicamente para conocer la percepción de los supervisores, las áreas incluidas dentro de la entrevista fueron: conflictos interpersonales, estrategias de resolución de conflictos y eficacia de la estrategia.

Los resultados mostraron que los principales causantes de conflictos entre los supervisores y sus subalternos es la falta de seguimiento de instrucciones, se concluyó que estrategias utilizadas para la resolución de conflictos interpersonales de los supervisores con sus subalternos es el dialogo y las sanciones a los mismos.

Finalmente se recomendó a los supervisores informarse sobre las otras estrategias utilizadas para el manejo de conflictos interpersonales, por los demás compañeros. Lo cual puede ser útil para compartir nuevas estrategias, más eficaces que las utilizadas actualmente.

I. INTRODUCCIÓN

Con el transcurso del tiempo se ha demostrado que los seres humanos necesitan interactuar y convivir entre sí tomando en cuenta que cada persona es diferente y que en algún momento se puede llegar a diferir en opiniones y puntos de vista, dependiendo de diferentes factores, tales como: origen, personalidad, cultura, religión, creencias, experiencias vividas y el entorno en que se encuentran. Debido a estos factores es posible que al momento de interrelacionarse se puedan desarrollar algún tipo de conflicto.

Dependerá de las capacidades, aptitudes, destrezas y disposición que posea cada persona, para definir las estrategias que utilizarán para manejar y afrontar los conflictos interpersonales que se presentan. En el contexto laboral actualmente las organizaciones además de experiencia y estudios en sus colaboradores, buscan que posean características y habilidades específicas en la resolución de conflictos.

Si dentro de las organizaciones se manejan acertadamente los conflictos esto va a incidir en generar resultados positivos en la comunicación, que trae consigo un incremento en la productividad y beneficios laborales para los colaboradores. Por otro lado, si se manejan de forma errónea puede ser negativo y dañino, ya que se puede dar una disminución en la productividad, malos entendidos, además de propiciar un entorno laboral tenso y de inconformidad; e incluso puede afectar la vida personal de cada uno de los colaboradores.

Es por esto que la presente investigación se enfoca en la percepción acerca de las estrategias que utilizan, los supervisores de seguridad con sus subalternos para el manejo de conflictos interpersonales en la empresa que laboran.

A continuación, se mencionan algunas referencias de estudios, investigaciones y análisis a nivel nacional e internacional relacionados con el tema objeto de estudio.

Para iniciar, Cojulún (2011) realizó una tesis cualitativa que tuvo como objetivo conocer la percepción de un grupo de mujeres profesionales que ocupan puestos de

mando respecto al manejo de conflictos laborales y la relación con su vida personal. El estudio se realizó con diez mujeres profesionales que ocupan posiciones de mando dentro de su lugar de trabajo, en diferentes organizaciones privadas en la ciudad de Guatemala. Para recopilar información se utilizó un cuestionario que sirvió como guía para realizar entrevistas semi-estructuradas dividida en varias categorías relacionadas con cada uno de los objetivos de la investigación. En los resultados obtenidos se evidenció 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 y cuando se enfrentan a un conflicto la mayoría lo maneja a través de la negociación o el compromiso. También indicaron que al tener un conflicto laboral su vida personal se ve afectada y resulta difícil tener un balance en las dos áreas. Se concluyó que las mujeres perciben que en su trabajo los conflictos son causados principalmente por mala actitud y comunicación entre los colaboradores. Entre los aspectos positivos que influyen en su vida personal, se encuentra el apoyo de su organización, pero cuando no pueden manejar o tener un balance entre su vida personal y laboral se sienten frustradas, pero para mantener un balance en ambas utilizan la organización y planificación.

Por otro lado, ese mismo año Véliz (2011) realizó una investigación que tuvo como objetivo definir cuáles son los estilos de manejo de conflicto que aplica el personal administrativo de una empresa que se dedica a la asesoría para la contratación de seguros y fianzas en todas las actividades económicas y productivas de la Ciudad de Guatemala. El estudio se realizó con 33 empleados que pertenecen al área de finanzas y seguros entre las edades de 18 a 60 años; 16 de género masculino y 17 de género femenino; mínimo con un título de nivel medio y de diferente estado civil, desde cero hasta cinco o más años de antigüedad en la empresa. Se utilizó el Test de Manejo de Conflictos por Thomas Kilman (1974) luego de obtener resultados, se concluyó que el estilo de manejo más utilizado fue “evadiendo” indica que las personas tratan de posponer, esquivar o ignorar la existencia del conflicto y el menos utilizado fue “compitiendo” el cual indica que las personas buscan obtener los deseos propios. Con base en los resultados obtenidos se recomendó identificar y brindar herramientas que permitan manejar los conflictos adecuadamente, también se recalcó que es importante

verificar la existencia de conflictos negativos en la empresa para tomar acciones de mejora.

A su vez, De León (2012) realizó un estudio de tipo descriptivo correlacional que tuvo como objetivo principal establecer si existe una relación entre la inteligencia emocional (IE) y las estrategias de manejo de conflictos en un grupo de colaboradores de una empresa en la ciudad de Guatemala que brinda servicio de comercio internacional. 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 diversificados y universitario que ocupan puesto administrativo en oficinas centrales. Se utilizaron dos instrumentos que fueron elaborados por el investigador, siendo el primero un Test de inteligencia emocional (TIE) para medir el nivel de IE a través de cinco indicadores, el segundo Test de Estrategias de Manejo de Conflictos (TEMCO) para determinar la estrategia que más utiliza el individuo para afrontar y resolver sus problemas. Se usó el coeficiente de correlación de Pearson para el análisis estadístico y con los resultados obtenidos se estableció que no existe relación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre la IE y sus indicadores, con la estrategia de manejo de conflictos y la estrategia de “negociación” fue la que más predominó en los sujetos evaluados y la mayoría tiene un nivel de IE “óptimo” según los rangos establecidos. Se recomendó que la empresa realice programas de capacitación enfocados en desarrollar y fortalecer las competencias emocionales en sus colaboradores y que así contribuyan a mantener un clima laboral adecuado.

Asimismo, Gálvez (2014) en su estudio de tipo descriptivo correlacional que tuvo como objetivo principal establecer si existe relación entre la inteligencia emocional y el manejo de conflictos en la empresa Comercial Los Hermanos, S.A. ubicada en el departamento de Retalhuleu, Guatemala. Dicha investigación se realizó con 17 sujetos del género masculino, solteros y casados entre las edades de 18 y 40 años con un nivel académico de diversificado y universitario que ocupan puestos administrativos, ventas y bodegueros. Para realizar la investigación se utilizaron dos instrumentos creados por De León (2012), que evalúa las áreas mencionadas descritas anteriormente. Para el análisis estadístico de igual forma se utilizó el coeficiente de

Pearson y de acuerdo con los resultados obtenidos se estableció que no existe relación estadísticamente significativa a nivel 0.05 entre el nivel de Inteligencia Emocional con los tipos de estrategias para resolver conflictos laborales; se concluyó que la estrategia más utilizada por los sujetos para resolver conflictos es “mediación” y también se encuentran en un nivel de Inteligencia emocional “óptimo”.

Para finalizar, Ayala (2014) realizó una investigación de tipo cualitativo la cual tuvo como objetivo conocer la percepción de un grupo de gerentes de Recursos Humanos de empresas guatemaltecas sobre las estrategias creativas para el manejo de conflictos en la organización. La muestra estuvo conformada por ocho sujetos con una experiencia laboral mínima de dos años en el área de Recursos Humanos, en un rango de edad de 25 a 50 años de ambos géneros y como mínimo pensum cerrado en licenciatura de Psicología Industrial. Se realizó una entrevista semiestructurada con 14 preguntas abiertas, los indicadores incluidos en la misma fueron: el concepto de clima laboral, estrategias tradicionales y creativas, eficacia de estrategias tradicionales y creativas para el manejo del mismo. Según 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 debido a que la mayoría tiene confusión sobre estas e implementan actividades que promueven el clima organizacional y no a la resolución del mismo. Se recomendó capacitar a los gerentes de Recursos Humanos de Guatemala para dominar las estrategias sobre la resolución de conflictos, tradicionales o creativas.

En cuanto a estudios internacionales a continuación, se presentan algunas investigaciones relacionadas con el tema de estudio:

Espinoza y Peres (s.f) realizaron una investigación cuasi-experimental en Bolivia con el fin de conocer la relación que existe entre los estilos de manejo de conflicto y las relaciones interpersonales, el estudio se realizó con 12 gerentes y sub-gerentes de distintos departamentos en 2 empresas privadas en la ciudad de Cochabamba dedicadas a la fabricación y elaboración de bebidas gaseosas; se utilizaron 3 instrumentos diferentes, el primero es un Cuestionario de Autoanálisis: Estilos de

Manejo de conflictos, el segundo un Cuestionario de Estilo Interpersonal y el último es un Taller de capacitación centrado en la persona. Posterior a la aplicación de dichos instrumentos se observaron cambios significativos en el grupo experimental y no en el grupo de control. Concluyendo que cuando se desarrollan relaciones interpersonales asertivas, tiende a una mayor frecuencia en el uso de estilos de manejo de conflicto de compromiso y colaboración que fueron denominados como estilos proactivos.

Asimismo, en México, García (2010) llevó a cabo una investigación descriptiva correlacional que tuvo como objetivo proponer un modelo de comunicación gerencial para mejorar los procesos de negociación y manejo de conflictos en una empresa y la relación que existe entre la comunicación gerencial, negociación y manejo de conflictos, con la finalidad de incrementar los niveles de comunicación entre todos los empleados y disminuir los conflictos tomando en cuenta las estrategias de negociación en tres plantas de manufactura y oficinas centrales, utilizando para obtener información un cuestionario que evaluó las áreas de negociación y manejo de conflictos y la actitud de los empleados con ellos. Para recopilar la información se utilizó un cuestionario que se aplicó a 300 empleados. De acuerdo con los resultados, mostraron que predomina un alto nivel de apatía en los empleados y que las dimensiones de mayor importancia fueron la comunicación horizontal y la ascendente también relaciones significativas con la variable de negociación y manejo de conflictos.

Por otro lado, Ábrego, González y Lullo (2012), de la Universidad Central de Venezuela, realizaron una investigación cuali-cuantitativa, con el objetivo de elaborar un contenido instruccional sobre Inteligencia Emocional que le permita al gerente de una empresa farmacéutica desarrollar habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dentro de su ámbito laboral. La población estuvo conformada 23 por gerentes de ventas, mercadeo y de producto de la industria farmacéutica mínimo con 3 años de experiencia. Se realizó una entrevista semi-estructurada y una serie de encuestas con lo cual se concluyó que los gerentes poseen el estilo emocionalmente inteligente y son conscientes de sus emociones, demostrando las consecuencias positivas que genera para la organización tener directivos con altos niveles de inteligencia emocional; adicional se encontró que actúan de acuerdo a sus emociones e

informan a los demás de sus sentimientos por medio del uso de palabras relativas a emociones y sentimientos cuando se trata de sentimientos positivos y cuando son negativos prefieren hacerlo de forma indirecta. Reconocer cada emoción es una habilidad fundamental para manejar las situaciones de negociación y conflicto.

A su vez, Pérez (2012) realizó una investigación descriptiva correlacional para determinar la relación entre los procesos administrativos y manejo de conflictos en empresas distribuidoras del sector agropecuario en el estado de Zulia, Venezuela. Se realizó con 8 gerentes y 43 administradores para un total de 55 sujetos, utilizando una escala tipo Likert modificada con un total de 42 ítems. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado tipo encuesta, la correlación que se encontró indica que hay una relación muy alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de dicha investigación, esto quiere decir que a medida que aumentan los valores de la variable los procesos administrativos aumentan de forma muy alta lo valores de la variable manejo de conflictos en empresas distribuidoras del sector agropecuario y viceversa. Concluyendo que cuando los gerentes aplican eficazmente los procesos administrativos manejarán los conflictos de forma exitosa en las empresas.

Por último, Villamedina y Zerpa (2013) realizaron una investigación no-experimental, *ex-post-facto* transaccional y descriptiva que tuvo como objetivo identificar cuáles son los estilos de manejo de conflictos preferidos en una muestra de 82 hombres y 114 mujeres estudiantes de postgrados en gerencia en el área metropolitana de Caracas en un rango de edad de 29 años y así evaluar si existen diferencias de género. Se utilizó la prueba t de student para identificar diferencias entre mujeres y hombres y se encontró que los participantes se comportan principalmente de forma integradora al momento de presentarse los conflictos interpersonales en el trabajo y evadir los conflictos es la última opción para los participantes. Según los resultados obtenidos los hombres y mujeres manejan el conflicto de forma similar esto tiene implicación para la gestión de la comunicación interna, así como para la gerencia del capital humano en las organizaciones.

Las investigaciones mencionadas anteriormente muestran las diferentes estrategias, técnicas y estilos en que se manejan los conflictos interpersonales según

sea el sujeto o la situación en la que se encuentren. Con la finalidad de ampliar el tema a investigar, a continuación, se presenta teoría relacionada con el manejo de conflictos interpersonales.

1.1 Conflicto

Para definir y comprender mejor el concepto de conflicto, se presentan diferentes definiciones planteadas por varios autores:

Iniciando con Castillejo (2003) hace referencia a Bianchi quien plantea que “un conflicto es una situación en la que dos o más partes perciben que, en casi todo o en parte tienen intereses divergentes”. (p.14)

Robbins y De Cencenzo (2002:394) indican que un conflicto es la “percepción de diferencias incompatibles que produce interferencias y oposición”. No importando si las diferencias son reales o no, mientras las personas las perciban existe una situación conflictiva.

A su vez Robbins y Coulter (2005:380) definen el conflicto como las “diferencias incompatibles que son percibidas y originan una interferencia u oposición”. También menciona que es irrelevante si las diferencias son reales o no, mientras las personas perciben que existen tales diferencias hay conflicto.

Por otro lado, Chiavenato (2011:298) menciona que un conflicto es la “existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar” de la misma forma plantea que los conflictos surgen de la interacción entre distintas personas o grupos, que no tienen los mismos objetivos e intereses generando alguna especie de conflicto.

Asimismo, propone que el conflicto como tal adquiere vida cuando una parte percibe una interferencia de una de las otras partes, predisponiendo una condición necesaria para el conflicto, esta puede ser activa o pasiva. La primera se refiere al momento en que se realiza por medio de una acción y la segunda cuando es por medio de omisión.

De acuerdo con los conceptos anteriores los autores coinciden que un conflicto se da por las distintas percepciones que tienen cada una de las personas involucradas, lo

que genera, hasta cierto punto, diferencias y oposición entre ellos. Para mejor comprensión del tema, a continuación, se explica el proceso de un conflicto y las etapas que se desarrollan en el mismo.

1.1.1 Proceso del Conflicto

Continuando con el tema, Robbins (2004) propone que el proceso del conflicto se puede dividir en cinco etapas:

- **Primera etapa: Oposición o incompatibilidad potencial**

Son las condiciones que dan paso o abren oportunidades para que surja un conflicto, no forzosamente conducen a él, pero se necesita una de estas condiciones para que salga a flote. En otras palabras, estas pueden ser las causas del conflicto y se condensan en tres categorías generales: variables de comunicación, estructura y personales.

- **Segunda etapa: Cognición y personalización**

En esta etapa se materializa el potencial de incompatibilidad y oposición, dichas condiciones solo desembocan en un conflicto si una parte es afectada y se da cuenta del conflicto, es importante tener en cuenta dos puntos: el primero es que en esta etapa se definen los temas del conflicto y las partes deciden sobre que versa su conflicto, es decir sobre que va a tratar o encontrar el sentido del mismo. El segundo son las emociones y que juegan un papel importante en la conformación de las percepciones.

- **Tercera etapa: Intenciones**

Las intenciones son mediadas por las percepciones y las emociones de las personas y su comportamiento, son las decisiones de actuar de una determinada manera. Las intenciones se separan de las percepciones y emociones debido a que tienden a interferir en las intenciones de los demás para saber cómo responder a su comportamiento. Generalmente la mayoría de los conflictos se intensifican porque una parte atribuye a la otra percibiendo una intención equivocada, también es importante mencionar que existe una variación

entre las intenciones y la conducta que tenga una persona, ya que esta no siempre refleja exactamente la conducta de ellas. Según Robbins (2004) las principales intenciones para manejar un conflicto, puede deberse en parte a dos dimensiones:

La cooperación: que es el grado al que una parte trata de satisfacer los intereses que tiene la otra, y el egoísmo es el grado en que una de las partes trata de satisfacer únicamente sus propios intereses.

Se identifican cinco intenciones: competir, colaborar, evadir, ceder y llegar a un acuerdo. Siendo el primero cuando es egoísta y no cooperador, el segundo egoísta y cooperador, el tercero no egoísta y no cooperador, el cuarto no egoísta y cooperador y el último es un estadio entre el egoísmo y la cooperación.

Las intenciones brindan lineamientos de forma general para las partes de un conflicto, ya que definen el objetivo de cada una, sin embargo, las intenciones de las personas no son fijas.

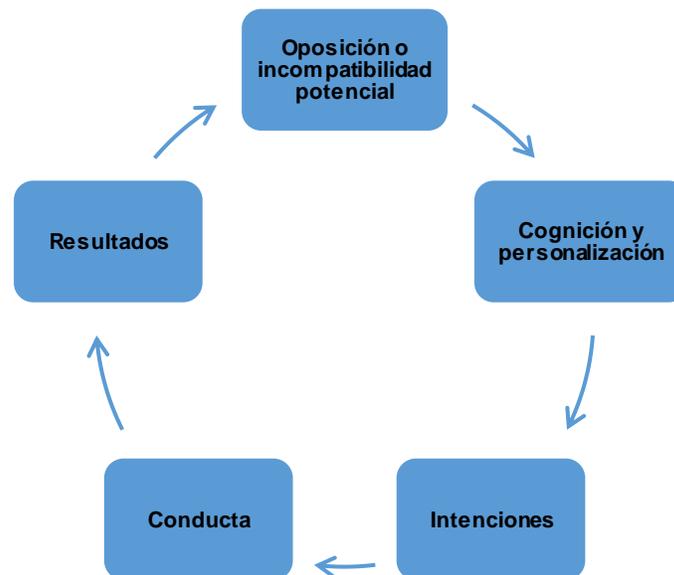
- **Cuarta etapa: Conducta**

En esta etapa los conceptos se vuelven visibles, ya que abarca las declaraciones, actos y reacciones de las partes implicadas en el conflicto. Las conductas conflictivas son los esfuerzos de cada parte por tratar de imponer sus intenciones, pero dichas conductas tienen una condición de estímulo independiente de las condiciones.

- **Quinta etapa: Resultados**

El dialogo entre la acción y la reacción en las partes de un conflicto traen adjuntas consecuencias que pueden ser funcionales, si el conflicto termina en una mejora y beneficio para el desempeño del grupo y disfuncionales o disfuncionales si los obstaculizan.

Cuadro No. 1. "Proceso del conflicto"



Fuente: elaboración propia con información obtenida de Robbins (2004)

1.1.2 Tipos de Conflictos

Dentro del contexto del conflicto existen diversos tipos, pero para efectos de la presente investigación la información se centrará en los conflictos que existen dentro de las organizaciones.

Robbins y Coulter (2005) plantea que dentro de las organizaciones existen tres tipos de conflictos:

- **Conflicto de Tareas:**

Tiene relación con el contenido y los objetivos de las tareas asignadas en el lugar de trabajo.

- **Conflicto de Relaciones:**

Se puede decir que este tipo de conflicto se encuentra y está basado en las relaciones interpersonales que se tienen dentro de la organización.

- **Conflicto de Proceso:**

Este conflicto hace referencia a la forma y cómo se realiza el trabajo asignado.

Asimismo, Madrigal (2009) expone tres tipos de conflictos:

- **Intrapersonal:**

Son los que la persona tiene consigo misma, por lo general se presentan y experimentan como algo negativo. Son vistos como una búsqueda por la parte de la persona y cuando se manejan de forma correcta producen satisfacción.

- **Interpersonales:**

Por lo general se origina cuando dos o más personas tienen diferentes puntos de vista y preferencias de las situaciones.

- **Personales / funcionales:**

Tiene relación con el cargo ocupado y suele aparecer cuando hay diferencias en la inclinación hacia algo y los requerimientos del puesto.

Por otro lado Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) indican que existen dos tipos de conflictos, dependiendo de cómo se maneje el mismo en la organización y los efectos que tenga, para ello plantean lo siguiente:

- **Conflicto Funcional:**

Es una confrontación entre grupos que beneficia el rendimiento de la organización.

- **Conflicto Disfuncional:**

Es cualquier confrontación o interacción que se dé entre grupos que obstaculiza e impide el logro de las metas organizacionales.

1.1.3 Causas y situaciones que generan conflicto

Por otro lado, también existen diferentes causas y situaciones que generan conflictos dentro de las organizaciones.

Al respecto Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), refiere que hay tres condiciones que generan conflictos:

- **Diferenciación de actividades:**

Debido al crecimiento continuo de las organizaciones, se desarrollan subsistemas especializados que realizan diferentes tareas. Lo cual hace formen grupos de profesionales que van adquiriendo nuevos conocimientos y formas o maneras específicas de actuar generando que tengan sus propios objetivos e intereses diferentes a las otras áreas, como resultado de dicha especialización.

- **Recursos compartidos:**

En general la mayoría de los recursos, insumos o materiales que proporcionan las organizaciones son limitados y se trata de distribuirlos de forma equitativa en las diferentes áreas o departamentos de la empresa. Es por esto que, si se decide aumentar la parte de recursos asignada a una de las dos áreas, el otro departamento perderá o tendrá que ceder cierta parte de sus recursos generando conflictos, debido a que no todas las personas están siempre dispuestas a ceder o compartir lo que les corresponde y es de ahí de donde surgen discrepancias debido a las diferentes opiniones u objetivos que tienen cada uno.

- **Actividades independientes:**

Dentro de las organizaciones depende un grupo de otro, para realizar sus tareas y actividades. La interdependencia se origina cuando un grupo no puede desempeñar su trabajo sin que el otro grupo o área desempeñe y realice el suyo de cierta forma todas las áreas que conforman las organizaciones son interdependientes unas de otras, cuando esto ocurre existe la posibilidad de que un grupo perjudique o ayude el trabajo de los demás, convirtiéndose en una posibilidad de dar inicio a un conflicto.

De igual forma Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012) señalan que en todos los grupos se presentan conflictos parciales entre las personas que se relacionan, dicha relación es conocida como “ley de los conflictos interorganizacionales” y proponen tres factores importantes que contribuyen a los conflictos dentro de los mismos:

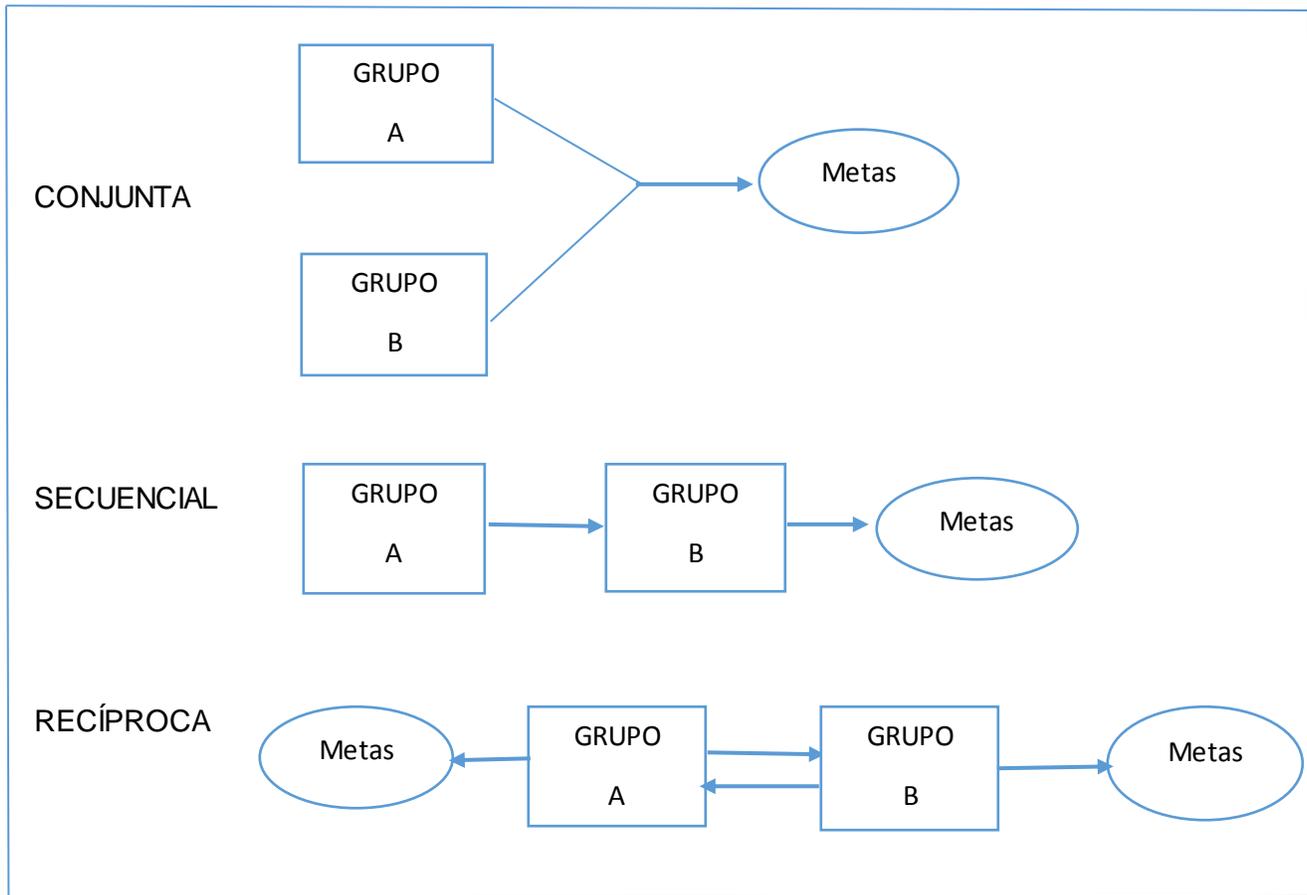
- **Primer factor: Interdependencia del Trabajo**

El trabajo se vuelve interdependiente cuando dos o más grupos de la organización dependen entre sí para llevar a cabo sus tareas, según su naturaleza existen tres tipos los cuales son:

- 1) **Interdependencia conjunta:** no es necesario que las personas o grupos interactúen porque cada uno de ellos realiza sus actividades y trabaja por su cuenta, pero el desempeño en conjunto de todas las personas o áreas define el éxito de la organización.
- 2) **Interdependencia secuencial:** en este caso se necesita que un grupo o área complete su trabajo para que los demás pueda terminar el suyo, debido a que se realizan en secuencia como su nombre lo indica.
- 3) **Interdependencia recíproca:** necesita que las tareas asignadas de cada grupo o área sea el insumo de los otros grupos de la organización.

A continuación, se presenta el siguiente esquema para tener una visión más clara sobre los tipos de interdependencia

Cuadro No. 2. Interdependencia del Trabajo.



Fuente: Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012, página 360)

- **Segundo factor: Diferencias de metas**

Las personas que interactúan consideran que son compatibles sus metas y su comportamiento contribuye o ayuda para alcanzar las metas de todos, pero al momento de ponerlo en práctica esto no es así. Se pueden dar varios problemas relacionados con la diferencia de metas, lo cual generan conflictos. Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012) indican varios factores importantes que influyen en ello.

Siendo el primero cuando los grupos tienen metas mutuamente excluyentes, es decir que un grupo tiene una finalidad u objetivo diferente al de otra área. Cuando se asignan recursos limitados, ya que al momento en que las personas

se dan cuenta que no fueron distribuidos de forma equitativa los recursos y tienen que compartirse aumentan las posibilidades de generar un conflicto. Por último, los horizontes temporales que necesitan los grupos o áreas para alcanzar sus metas ocasionan conflictos debido a las diferencias de tiempos existen entre sí.

- **Tercer factor: Diferencias de percepciones**

En ocasiones las diferencias de metas van de la mano con la diferencia de percepción que se tiene de la realidad, de tal forma que la discrepancia y desacuerdos sobre esa realidad terminan en conflictos. Dentro de los principales puntos que contribuyen a la diferencia en las percepciones que tienen las personas se encuentra la incongruencia del estatus, percepciones imprecisas y las perspectivas diferentes.

El primero se refiere al estatus relativo de las personas o grupos y especialmente en las organizaciones no hay un único criterio de ello, sino varios lo cual lleva a una jerarquía. Continuando con las percepciones imprecisas por lo general llevan a las personas a formar estereotipos sobre los demás, aunque las diferencias sean pequeñas tienen y se inclinan a exagerarlas, cuando resaltan dichas diferencias entre los grupos las relaciones se deterioran, los estereotipos se refuerzan y es ahí cuando surgen los conflictos.

Las perspectivas y visión diferentes que tenga cada área o grupo sobre las cosas van a depender de los objetivos, metas, experiencias, cultura y valores. Dichos factores cuando se fusionan explican los conflictos dentro de las organizaciones.

A su vez Amoletto (s.f). señala que es importante encontrar las diferencias en la comunicación, ya que es común no solo dentro de las organizaciones sino también en la vida cotidiana, debido a que una comunicación errónea genera y agrava los conflictos. Es necesario verificar la calidad de comunicación que existe entre las partes

en las que se genera el conflicto ya que existen situaciones “sencillas” que se llegan a convertir después en situaciones graves si no se analizan las causas.

También resalta que otros motivos por los cuales se pueden generar conflictos son: los bienes materiales como por ejemplo el poder, dinero, etc. Los principios que son elementos no materiales de los conflictos como valores morales, creencias religiosas y clases sociales; El territorio que en muchas ocasiones es el principal causante de los conflictos. Dentro de las organizaciones el tratar de incorporarse a un área no asignada o imponer poder, puede generar graves conflictos ya que las demás personas se pueden sentir amenazadas. Por último, las relaciones humanas dependiendo como se manifiesten pueden generar conflicto con las demás personas.

Según las diversas causas y situaciones que generan conflictos planteadas anteriormente se puede decir que depende tanto de factores internos como lo son las percepciones y factores externos como son los recursos compartidos, es decir los recursos disponibles que la empresa brinda deben ser distribuidos o divididos entre los colaboradores. Así como también depende de la relación que tengan con las demás personas en la organización llegando a tener cierta interdependencia entre sí, lo cual también puede generar conflicto al tener que depender de alguien más para poder lograr una tarea.

1.2 Resolución de conflictos

Para continuar existen diversas formas, metodologías y estrategias para abordar un conflicto y según sea el caso determinar la resolución más conveniente para las partes implicadas en el mismo; influyendo el entorno o la situación en la que se encuentren. Así como las consecuencias, que traen adjuntas la elección de determinada estrategia; ya sean positivas o negativas. Con el propósito de ampliar el tema a continuación, se presentan diferentes teorías planteadas por diversos autores.

Basado en esto Chiavenato (2011) plantea que la manera en que se resuelve el conflicto influye en los resultados y propone tres maneras de resolverlo:

- **Resolución ganar-perder:**

Por medio de varios métodos utilizados, una parte llega a vencer el conflicto con lo cual alcanza su objetivo frustrando a la otra mientras lo intenta.

- **Resolución perder-perder:**

Cada uno de las partes implicadas se da por vencida y desiste de algo de sus objetivos a través de algún compromiso, en este caso nadie alcanza lo que deseaba y ambas partes dejan ir algo y pierden.

- **Resolución ganar-ganar:**

En este caso ambas partes consiguen definir e identificar soluciones acertadas para sus problemas, con esto las dos alcanzan los objetivos deseados.

Por su parte, Guillén y Guil (2000) indican que los conflictos implican el diagnóstico e intervención en todos los niveles del mismo, de otra forma es probable que se aborde el conflicto en un lugar y momento inadecuado, se corre el riesgo no solo que dicha acción sea eficaz, sino que sea altamente negativa. Se debe tomar en cuenta que la intervención es de alto costo y larga lo cual lleva a realizar pequeñas intervenciones puntuales, que la mayor parte del tiempo constituyen experiencias negativas.

Afirman que un conflicto como cualquier situación es susceptible a ser controlado lo cual quiere decir que es posible incrementar o reducir el tiempo, grado de conflicto en espacio y tiempo. También mencionan que de las diferentes estrategias utilizadas para resolver o manejar conflicto resalta la negociación, por lo cual a su vez proponen distintas opciones para gestionar un conflicto:

- **Eliminación o neutralización:**

Una de las partes o grupos con la consiguiente extinción de la relación.

- **Abandono:**

Se abandona la situación y consigue la extinción indefinida de la relación en las partes actuales.

- **Dominación:**

Se impone una de las partes sobre la otra.

- **Renuncia:**
Una de las partes renuncia a sus intereses o derechos, con lo cual acepta la satisfacción de los intereses de la otra parte.
- **Conjunción:**
Es la fusión de los objetivos e intereses de ambas partes.
- **Judicación:**
Se delibera y dictamina quien tiene autoridad para la solución del conflicto apegado a normas, reglas o costumbres.
- **Negociación:**
Es libre y Voluntaria por las partes implicadas en el conflicto.
- **Conciliación:**
Ambas partes llegan a un acuerdo.
- **Mediación:**
Intervención de una persona en medio del conflicto para poder llegar a la solución del mismo.
- **Arbitraje:**
Propone y busca un beneficio instantáneo.

La forma de solucionar los conflictos trae consecuencias dentro de las organizaciones ya sean positivas o negativas, debido a que los resultados van a depender de la forma como se manejan. A continuación, se desarrollan algunas de las posibles consecuencias propuestas por varios autores.

1.2.1 Consecuencias de los conflictos

Los resultados de la forma en la que se administren y manejen los conflictos pueden ser diferentes para las organizaciones. Según Chiavenato (2011) pueden ser:

- **Resultados constructivos del conflicto:**
El conflicto genera sentimientos y estimula energías, hace que las personas estén más atentas y se esfuercen más. También fortalecen los sentimientos de identidad, debido a que cuando un grupo entra en conflicto se une y genera cohesión identificándose más con los intereses y objetivos. Por otro lado,

despierta la atención hacia los problemas ya que generalmente es una forma de llamar la atención, poniendo el conflicto a prueba para poder solucionar y equilibrar la diferencia que genera conflicto en ambas partes.

- **Resultados destructivos del conflicto:**

El conflicto desata sentimientos de frustración, ansiedad y hostilidad debido a que una parte ve que la otra interfiere en sus esfuerzos, crea tensión generando un ambiente de estrés que puede afectar la habilidad para desempeñar las tareas asignadas. Aumenta la cohesión del grupo porque con el aumento de cohesión la presión social se eleva para que las personas se acoplen a los objetivos del grupo disminuyendo la libertad individual y por ende la eficacia del desempeño grupal.

Por otro lado, provoca que una parte entorpezca las actividades de otra produciendo una disminución en el desempeño de todas las personas. El conflicto se alimenta solo perjudicando las relaciones entre partes, distorsionando las percepciones, comunicación y sentimientos. Los aspectos descritos anteriormente se muestran en la siguiente tabla:

Cuadro No. 3. Consecuencias de los conflictos

Resultados con potencial constructivo	Resultados con potencial destructivo
<ul style="list-style-type: none"> • Estimula los interés y la curiosidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Provoca frustración, hostilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la cohesión del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Crea presión para el conformismo en las personas
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la motivación por la tarea 	<ul style="list-style-type: none"> • Provoca dispersión de energía
<ul style="list-style-type: none"> • Despierta la atención a los problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Produce acciones de bloqueo y negativa a cooperar
<ul style="list-style-type: none"> • Pone a Prueba y disminuye las diferencias de poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera distorsiones de la percepción

Fuente: Chiavento (2011:301) Adaptado de Nadler, David A., Hackman J. Richard y Lawler III, Edwar E., p.216

A su vez, Ivancevich et.al. (2012) resaltan que de igual forma los conflictos pueden tener consecuencias negativas o positivas en la organización, dependiendo del manejo

que se le dé. Las organizaciones tienen un nivel de conflicto óptimo que se considera como funcional, favoreciendo el desempeño positivo.

Cuando el nivel de conflictos baja, el desempeño disminuye generando la posibilidad que haya menos cambios e innovaciones y la organización presenta dificultad y resistencia para adaptarse al entorno modificado, si se mantiene el nivel de conflictos bajo, corre peligro la supervivencia de la organización y cuando el nivel de conflictos es muy alto provoca caos generando también una amenaza de supervivencia para la organización.

Por otro lado, las estrategias utilizadas para manejar los conflictos en las organizaciones influyen en los resultados de la misma y depende de las habilidades, capacidades, aptitudes, destrezas y disposición que posean cada persona, para determinar las estrategias que utilizarán para manejar los conflictos. Seguidamente se presentan algunos tipos de estrategias planteadas por diversos autores.

1.2.2 Estrategias para manejar conflictos

Mintzberg (1997) definen la estrategia como un patrón el cual es integrado a las metas principales y políticas de la empresa y se establece una secuencia de acciones a realizar. Ya que ayuda a definir un orden y así asignar los recursos en la organización.

Para Ivancevich et.al. (2012) el manejo de conflictos es un proceso grupal importante, ya que es la forma como se manejan los conflictos.

Asimismo, afirman que los gerentes tienden a vivir en medio de conflictos de grupos y una manera de resolverlos, es indagar en qué medida los grupos presentan un enfoque interno o externo, relacionado con las estrategias de resolución, definiéndolos de la siguiente forma:

- **Enfoque Interno:**

Presenta como un grupo pretende ocuparse de sus inquietudes propias en una situación de conflicto.

- **Enfoque Externo:**

Muestra el grado en que las personas intentan enfrentar las preocupaciones de los demás grupos del conflicto.

Desde este punto de vista los enfoques interno y externo muestran que son dimensiones totalmente aparte, debido a esta variante se establecen cinco métodos para resolver conflictos entre grupos según sea su naturaleza y las condiciones del conflicto:

- **Primer método: Dominio**

En este método un grupo domina la solución del conflicto, esto equivale y se limita únicamente a cubrir sus propios intereses haciendo a un lado el de los demás. Es decir, para ganar el grupo que tenga la iniciativa debe tener poder para imponer su solución al otro grupo.

Existen muchos casos en los que a pesar de los posibles problemas que conlleva el ejercicio de dominar como estrategia para resolver un conflicto hay ciertas ocasiones en las que es apropiado y de conveniencia. Por ejemplo, en caso de una emergencia es necesario que las diferencias se resuelvan lo más pronto posible, es acá cuando es importante actuar rápidamente y el método de dominio significa la solución que lleva menos tiempo.

- **Segundo método: Adaptación**

El adaptarse hace énfasis en satisfacer las necesidades de las demás personas reduciendo los intereses propios, puede que adaptarse parezca una renuncia. Pero hay situaciones en las que adaptarse es una estrategia de mucho provecho en medio de un conflicto, así como conservar la calma para evitar generar desarmonía porque es más importante alcanzar la mejor solución de acuerdo con los intereses del grupo.

- **Tercer método: Resolución de problemas**

También es llamado de colaboración o integración, propone ser el método ideal teórico para resolver un conflicto. Sin embargo, la aplicación de dicha estrategia puede ser muy difícil, ya que se pretende resolver un conflicto al enfocarse en las preocupaciones de ambos grupos.

Para que funcione es necesario que los grupos o personas implicados en el conflicto estén dispuestos a encontrar en conjunto una solución que beneficie y satisfaga las necesidades de las dos partes. La mayor dificultad es encontrar una mentalidad de vencer o perder que caracteriza los conflictos entre grupos o personas, si las partes no llegan a un acuerdo es muy probable que dicha estrategia planteada por los autores mencionados anteriormente no rinda frutos y se lleve a cabo de forma exitosa.

- **Cuarto método: Evitar**

Frecuentemente se encuentra una manera de evitar un conflicto, a largo plazo es posible que no tenga beneficios, pero en otras situaciones puede ser una estrategia apropiada en caso de ser una opción temporal ya que gana tiempo que necesiten uno o más grupos para reunir información. También es un método adecuado cuando las otras partes están en mejor disposición para resolver el conflicto o cuando es necesario tocar temas de importancia, es de utilidad como expediente provisional para evitar agravar el conflicto y aplicar una estrategia a largo plazo.

- **Quinto método: Convenir**

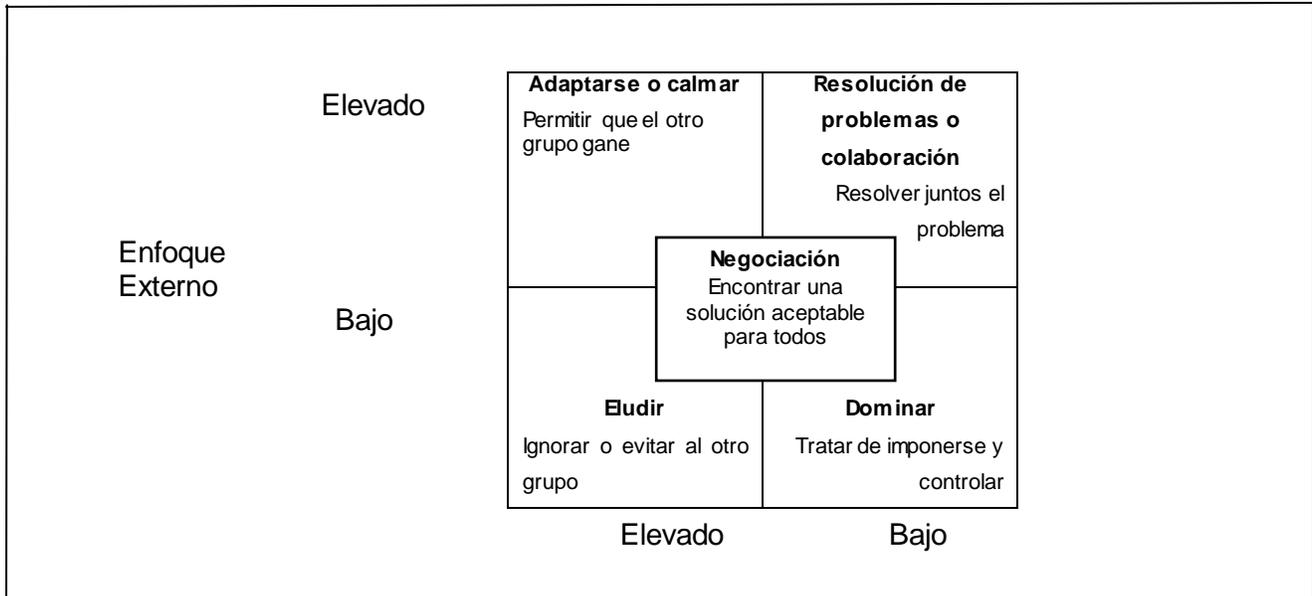
Convenir es un método tradicional para la resolución de conflictos, cuando se aplica esta técnica no hay un ganador ni un perdedor y la solución por lo general no es la ideal para los grupos. Es ideal cuando la meta o el objetivo puede dividirse de forma equitativa, si no lo es uno de las partes debe ceder.

Esta estrategia es ideal para llegar a un acuerdo temporal sobre problemas con difíciles y complicados y es un buen respaldo cuando ambas partes implicadas

en el conflicto sufren inconvenientes y no prosperan los intentos para resolver un conflicto.

Dichas estrategias propuestas por Ivancevich et.al. (2012) se muestran en el siguiente diagrama:

Cuadro No. 4. Estrategias para manejar conflictos



Fuente: Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), pág. 365

A su vez, Lederach (1992) refiere las siguientes estrategias para la solución de conflictos:

- **Confianza:**

Al referirse a confianza denota un tipo de relación especial con mutualidad y comprensión, la cual se incrementa con el tiempo, el intercambio y el contacto. Cuando hay verdadera confianza permite que se ventilen los problemas abiertamente siendo sinceros lo cual a veces llega a confrontaciones.

Las confrontaciones pueden inquietar a las personas y generar reacciones fuertes cuando hay poca confianza. La confianza existe en diferentes niveles y a un nivel profundo permite la confrontación sin dañar las relaciones. Lo que se

encuentra en la confianza es una estrategia para resolver conflictos no basado en técnicas sino en relaciones de comprensión y apoyo mutuo.

- **Consejo:**

Surge como derivado de la confianza, ya que no se le pide un consejo a cualquier persona sino a personas de confianza esperando apoyo, orientación y ayuda. El consejo juega y a su vez desempeña un papel importante en la vida social, pero es necesario señalar que tiene aspectos ricos y dinámicos como también negativos, ya que puede parecer o tomarse como una forma de decirles a las personas lo que deben hacer.

Resalta que un buen consejo no se limita a dar únicamente respuestas y que decidir por la persona que pide el consejo lo que debe hacer, ya que no se desea que la persona evada su responsabilidad de enfrentarse a los conflictos y desafíos de la vida social. Indica que el consejo como tal puede ser una estrategia y camino positivo por el cual los problemas y conflictos se comparten en el contexto de las relaciones interpersonales, siendo una forma de ayudar a otros ubicándose y comprendiendo mejor que es lo que les sucede y con ellos encontrar posibles soluciones.

- **Conexión:**

Señala que otro camino importante para resolver conflictos es tener contactos ya que sirven como un recurso para solucionar un problema. Menciona también que para tener un puente es necesario tener buenas relaciones interpersonales, debido a que con frecuencia cuando se presentan conflictos entre dos partes de la organización el tener contactos en otras áreas que pertenecen a la organización pueden ayudar a encontrar una solución para el conflicto.

El autor refiere que dichas estrategias van de la mano y que si se toman en cuenta y con seriedad pueden ayudar a resolver un conflicto de forma correcta.

Ivancevich et.al. (2012) también sugieren la negociación como estrategia para la solución de conflictos y puede definirse como el proceso en el que dos o más partes intentan llegar a un acuerdo aceptable que beneficie a ambas. Proponen que las negociaciones tienen cuatro elementos.

Debe existir un conflicto, segundo debe haber una Interdependencia entre las partes implicadas en el conflicto, tercero la situación se debe prestar a una interacción oportuna, esto quiere decir que cada parte tiene la intención y los medios de tratar de influir en la parte contraria y por ultimo debe existir una posibilidad de llegar a un acuerdo. Resaltando que sin la existencia del último elemento las negociaciones no pueden terminar con una solución positiva y cuando se ejecutan de forma exitosa, ambas partes tienen beneficio de la solución. Afirman que existen dos tipos de negociaciones:

- **Negociación de ganar o perder:**

De acuerdo con las ideas tradicionales se cree que las negociaciones son una forma de juego de suma cero, esto quiere decir que una parte gana y la otra pierde. En estas situaciones los recursos son limitados y la negociación va a determinar quién los recibe, siendo este tipo de negociación muy común dentro de las organizaciones.

- **Negociaciones ganadoras:**

En este tipo de negociación ambas partes ganan sin que alguna tenga que perder, pero no quiere decir que ambas partes obtengan lo que quieren y funciona solo si sus materias son de naturaleza integradora.

Asimismo, hacen referencia a Mastenbrock (s/f), y a su modelo para aumentar la eficacia en las negociaciones, compuesto por cuatro actividades específicas:

- **Obtener resultados reales:**

Se refiere a las actividades enfocadas en el contenido de lo que se está negociando ya que los resultados deseados no se consiguen si los acuerdos no se enfocan en los problemas verdaderos.

- **Influir en el equilibrio del poder:**

Por lo general el resultado final de las negociaciones tiene relación directa con las relaciones de poder y dependencia entre los negociadores, al conseguir cambios sutiles en el equilibrio del poder con convencimiento, experiencia y datos casi siempre son los medios más eficaces ya que el imponerse directamente no representa un método eficaz.

- **Favorecer a un ambiente constructivo:**

Está relacionada con las actividades destinadas a facilitar avances en las actividades o tareas de los colaboradores, debido a que disminuyen la posibilidad de crear tensión entre las partes implicadas en el conflicto, ya que su objetivo es propiciar un ambiente agradable y constructivo para todos.

- **Ser flexible con los procedimientos:**

Se trata de actividades que permiten a una de las partes aumentar su eficacia negociadora al aumentar el número y tipo de opciones para negociar. Cuando el negociador tiene un mayor número y variedad de opciones tiene más posibilidades de llegar a un resultado deseable.

Luego de lo expuesto, se pudo observar que existen diferentes formas que los supervisores o gerentes utilizan para solucionar los conflictos dentro de las organizaciones. Pero lo más importante para el contexto de esta investigación son las estrategias que cada uno de ellos aplica, utiliza y ejecuta dentro de sus organizaciones; para llegar a tener un manejo correcto y solución de los conflictos con las personas que trabajan diariamente. Esto dependerá de las capacidades, aptitudes, conocimientos y destrezas que posean para afrontar los conflictos interpersonales que se presentan, ya que esto influye directamente en el resultado, desempeño y ambiente en el que se desenvuelven los colaboradores.

Si en las organizaciones se manejan adecuadamente los conflictos, incide en generar resultados positivos en la comunicación y ambiente de los colaboradores y por ende puede incrementar la productividad y desempeño de los mismos. Por otro lado, si se manejan de forma errónea puede ser dañino y negativo propiciando una disminución en la productividad, malos entendidos, un ambiente laboral tenso y de inconformidad, en casos extremos puede llegar a afectar la vida personal de los colaboradores. Por este motivo se resalta la importancia de las estrategias utilizadas dentro de las organizaciones para la resolución de conflictos.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de las organizaciones existen conflictos por diferentes causas y motivos ya que es inherente del ser humano, pero deben ser administrados, afrontados y solucionados con exactitud para evitar las consecuencias y repercusiones de los mismos. También se cree y existe la posibilidad que las empresas cuentan con programas y en algunas ocasiones con políticas para la solución de dichos problemas, pero la mayoría son realizados de forma estandarizada y general y en otros casos es probable que no existan, esto puede causar limitantes en el manejo de conflictos en los supervisores para lidiar con estas situaciones.

El ser humano como tal necesita convivir entre sí, pero se debe tomar en cuenta que cada persona es diferente y en algún punto de la interacción puede surgir cierto grado de incompatibilidad entre los individuos, dando lugar a que surja y se desarrolle un conflicto. Como se mencionó anteriormente en las teorías presentadas sobre el tema, los conflictos pueden llegar a causar efectos negativos en la empresa, ya que puede dar paso a que se generen malos entendidos entre los colaboradores generando un clima laboral poco agradable, afectando directamente las relaciones interpersonales de los mismos. Mientras que, en otros casos, si las organizaciones manejan los conflictos acertadamente se obtienen resultados positivos.

Para dicha problemática existen diferentes estrategias para manejar los conflictos que se presentan dentro de las organizaciones, estrategias que van a variar y depender de las aptitudes, capacidades, destrezas y la percepción que tenga cada uno para manejar y afrontar los conflictos interpersonales. Con base en lo anterior esta investigación pretende indagar y plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las estrategias que utilizan un grupo de supervisores de seguridad con sus subalternos para manejar los conflictos interpersonales?

2.1 Objetivo general

Conocer las estrategias que utilizan un grupo de supervisores de seguridad con sus subalternos para manejar los conflictos interpersonales

2.2 Objetivo específicos

- Determinar cuáles son los conflictos interpersonales que se dan entre supervisores de seguridad y sus subalternos.
- Identificar que estrategias utilizan para la resolución de conflictos.
- Determinar si las estrategias utilizadas por los supervisores para la resolución de conflictos son eficaces.

2.3 Elementos de Análisis

- Conflictos interpersonales
- Estrategia

2.3.1 Definición Conceptual

Conflictos Interpersonales

Pacheco (2005) afirma lo siguiente: “Consiste en el desarrollo de una conducta que se expresa en la capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismo” (p.75).

Estrategia

Madrigal (2009) plantea que la estrategia es el conjunto de procedimientos necesarios para realizar las tareas dentro de una empresa siendo este un plan que integra las principales metas y políticas de la organización, es decir secuencias integradas para un determinado propósito.

2.3.2 Definición Operacional

Conflictos interpersonales

Para efectos de esta investigación se entenderá los conflictos interpersonales a las respuestas que den los sujetos de la investigación sobre las estrategias utilizadas por parte de un grupo de supervisores de seguridad con sus subalternos. Las respuestas se obtendrán a través de una guía de entrevista (ver anexo 3), el cual incluye las siguientes categorías:

- Conflictos Interpersonales

- Estrategias de resolución de conflictos
- Eficacia de la Estrategia

Estrategia

Para efectos de esta investigación se entenderá estrategia a las respuestas que den los sujetos de la investigación acerca de los mecanismos que utilizan para la resolución de conflictos. Para ellos se incluyen dentro del instrumento de la entrevista tres categorías:

- Conflictos Interpersonales
- Estrategias de resolución de conflictos
- Eficacia de la Estrategia

2.4 Alcances y límites

La presente investigación se realizó con un grupo de supervisores de seguridad, los cuales se encuentran en un rango de 25 a 45 años de edad, que laboran actualmente en una empresa de seguridad en la ciudad capital, con una experiencia mínima de dos años en el puesto, con el objetivo identificar las estrategias que utilizan para manejar conflictos interpersonales con sus subalternos. La información que se llegara a obtener únicamente es aplicable para este grupo de sujetos, los resultados obtenidos no serán generalizables para otras muestras ni poblaciones.

2.5 Aporte

La presente investigación brindará como aporte principal identificar las estrategias que los supervisores utilizan para manejar conflictos interpersonales con sus subordinados y tener un conocimiento más profundo en el tema y dar recomendaciones de acuerdo a los hallazgos que se logren establecer.

A los supervisores o gerentes de la organización, se les proporcionarán ideas para identificar e implementar las estrategias más efectivas para manejar conflictos interpersonales y encontrar posibles soluciones en su quehacer diario.

A los estudiantes de Psicología Industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívar será de ayuda, porque será un material de consulta para futuras investigaciones que realicen, relacionadas con el manejo de conflictos interpersonales dentro de las organizaciones.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La siguiente investigación tuvo objetivo conocer las estrategias que utiliza un grupo de supervisores de seguridad con sus subalternos, para manejar los conflictos interpersonales a través de una entrevista semiestructurada, en una empresa privada ubicada en la ciudad capital que se dedica al ámbito de la seguridad.

La muestra es de tipo cualitativo homogéneo, según Hernández, Fernández, y Baptista (2006) se seleccionaron personas con un mismo perfil. Se entrevistaron a un total de 5 personas que debían cumplir con las siguientes características: únicamente personal de género masculino, que ocupan el puesto de supervisor de seguridad, con título a nivel medio, en cualquier carrera y experiencia de dos años como supervisores de seguridad, sin importar su estado civil, ni la edad. Para registrar la información de los sujetos de estudio se presentan las siguientes características.

Cuadro No. 5. Recopilación de datos

Fuente: elaboración propia

Sujeto No. 1	
Género:	Masculino
Edad:	26 años
Puesto:	Supervisor de seguridad
Tiempo en el Puesto:	3 años
Escolaridad:	Bachiller en ciencias y letras con orientación en computación

Sujeto No. 2	
Género:	Masculino
Edad:	45 años
Puesto:	Supervisor de seguridad
Tiempo en el Puesto:	16 años
Escolaridad:	Perito Contador

Sujeto No. 3	
Género:	Masculino
Edad:	40 años
Puesto:	Supervisor de seguridad
Tiempo en el Puesto:	13 años
Escolaridad:	Perito en administración de empresas

Sujeto No. 4	
Género:	Masculino
Edad:	29 años
Puesto:	Supervisor de seguridad
Tiempo en el Puesto:	2 años
Escolaridad:	Bachiller en computación

Sujeto No. 5	
Género:	Masculino
Edad:	35 años
Puesto:	Supervisor de seguridad
Tiempo en el Puesto:	5 años
Escolaridad:	Perito contador

3.2 Instrumento

Para recopilar y obtener información acerca de las estrategias que utilizan los supervisores de seguridad para manejar conflictos, se realizó una entrevista semi estructurada la cual Hernández, Fernández, y Baptista (2006) indican que se basa en una guía de preguntas y el entrevistador posee la libertad de incluir preguntas tradicionales para obtener mayor información sobre el tema de investigación, lo cual quiere decir que no todas las preguntas están preestablecidas. Dicha entrevista fue aplicada de forma individual a los sujetos (verificar guía de entrevista en el apartado de anexos). El instrumento contiene un total de 16 preguntas abiertas, y la misma fue validada por medio de juicio de expertos en el área.

La entrevista está dividida en las siguientes categorías:

- Conflictos Interpersonales

- Estrategias de resolución de conflictos
- Eficacia de la Estrategia

3.3 Procedimiento

- Selección del tema
- Formulación de la pregunta de investigación y planteamiento del problema.
- Se definieron los objetivos y unidad de análisis de la investigación.
- Seguidamente se procedió a buscar una institución o empresa en donde se pudiera llevar a cabo dicha investigación y que los sujetos cumplieran con las características establecidas para la realización de la misma.
- Luego se contactó a la persona encargada en la empresa seleccionada, para obtener autorización de realizar la investigación.
- Se procedió a redactar una entrevista semi estructurada para aplicar a cada uno de los sujetos.
- Se contactó a la persona encargada en la empresa para indicar horarios y fechas en las que se podía realizar la entrevista a los sujetos para no interferir o dificultar su horario laboral.
- Se procedió con la aplicación del instrumento
- Luego de realizar las entrevistas se recopiló la información obtenida en las matrices para trabajar en los resultados, se elaboraron tablas que sintetizan la información más importante de cada sujeto entrevistado.
- Seguidamente se procedió a elaborar la discusión de resultados
- Se redactaron las conclusiones y recomendaciones.
- Presentación del informe final

3.4 Tipo de Investigación, diseño y metodología estadística

La presente investigación es de naturaleza cualitativa por lo que no requiere ningún tipo de tratamiento y muestra estadística, toda la información obtenida será proporcionada por los sujetos y se planteó por medio de matrices de texto y contenido. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

En este tipo de estudio lo más importante es conocer las percepciones, pensamientos, creencias y experiencias vividas por los sujetos, con el objetivo y finalidad de recopilar información para posteriormente analizarla y responder a lo que se quiere investigar. El investigador se interesa por las experiencias y los valores humanos desde el punto de vista interno individual de las personas y el ambiente natural en el que se desarrolla el fenómeno de estudio, el cual busca tener un panorama de los participantes más cercano y a partir del punto de vista de los participantes genera teoría fundamentada en las perspectivas de los mismos.

La investigación es de submodalidad fenomenológica ya que según Hernández, Fernández, y Baptista (2006) se enfocan en las experiencias individuales subjetivas de los participantes, es decir busca reconocer las percepciones de las personas y el significado que tiene la experiencia.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

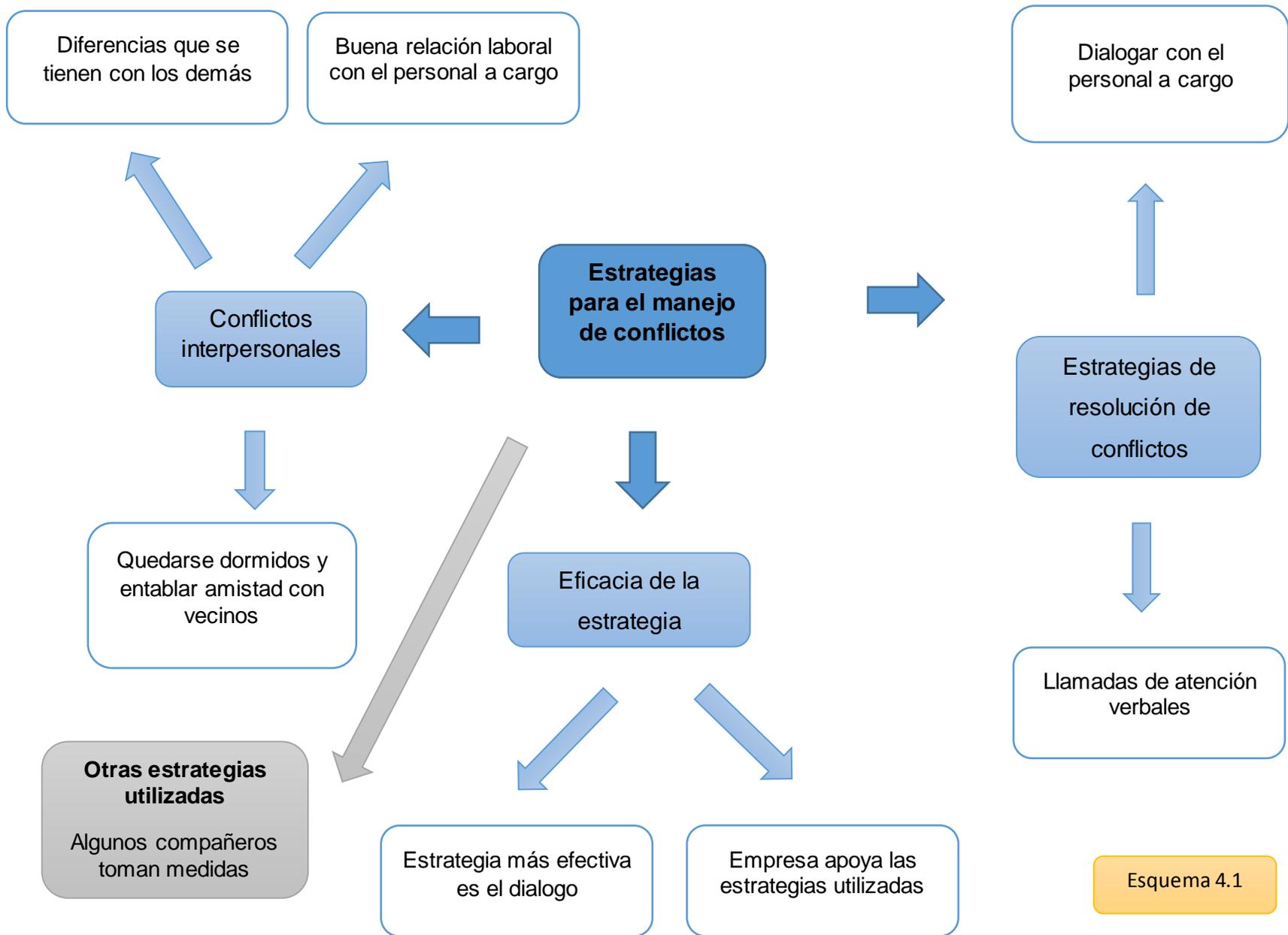
La presente investigación se realizó con la participación de un grupo de supervisores de una empresa de seguridad privada, siendo un total de cinco personas; quienes respondieron una entrevista semi estructurada (ver anexo 3). Esta tuvo como objetivo principal determinar cuál es la percepción sobre las estrategias más efectivas para la resolución de conflictos en sus equipos de trabajo.

A continuación, se presentan los resultados de cada uno de los participantes, por medio de una matriz que explica claramente sus opiniones sobre el tema de estudio. Posterior a cada matriz se encuentra una esquema en donde se sintetiza la información del sujeto correspondiente.

Para concluir se presenta un consolidado de la información obtenida e indicadores que se identificaron durante la recopilación de datos. En las matrices se muestran los siguientes indicadores: conflictos interpersonales, estrategias de resolución de conflictos, eficacia de la estrategia. A continuación, los resultados:

Sujeto 1	
Puesto	Supervisor de Seguridad
Edad	26 años
Genero	Masculino
Nivel Académico	Bachiller en ciencias y letras con orientación en computación
Experiencia	3 años en el puesto
Área de trabajo	Seguridad
Indicadores	Respuestas
Conflictos interpersonales	<p>Mis relaciones son humanas para iniciar, pero mi relación es por la supervisión. Comunicación humana con ellos ya que por los guardias existe la empresa. Debo exigirles que estén bien uniformados y presentables para el cliente, cumpliendo con atribuciones correspondientes. (01)</p> <p>Para mí un conflicto son las diferencias que se tienen con los demás. (02)</p> <p>Les indico que como agentes de seguridad portan equipo y no pueden dormirse hasta la entrega del turno y eso es lo que más indican en su sector asignado. En el sector que tengo a cargo los guardias saben que es delicado por el tiempo de clientes que hay y es muy importante los relevos o puntualidad. (03)</p> <p>En ciertas ocasiones los vecinos le ofrecen amistad y deben separar lo personal de lo laboral en una ocasión tuve un problema relevante con un guardia por no seguir las reglas en cuanto a trato o confianza con desconocidos por normas de seguridad. (04)</p>
Estrategias de resolución de conflictos	<p>Como supervisor profesional por el tiempo y experiencia cuando incumplen las reglas, primero se hace llamada de atención verbal. Siempre se recurre primero al dialogo y se le informa que la siguiente incidencia hay sanción económica. No pueden inspirar “lastima” a la sociedad cuando pasan por malos momentos</p>

	<p>económicos, deben hablar con el supervisor o gerente de área para que les soliciten anticipo y cubrir la necesidad que tienen. (05)</p> <p>Personalmente no impongo o abuso de mi autoridad, incluso tomar medidas tan drásticas puede afectar a los clientes y crear problemas con inconformidad por parte de ellos por eso prefiero dialogar y trato de ser respetuoso para que ellos sean igual conmigo. (06)</p> <p>Cada supervisor sabe cómo trabaja, según experiencia, preparación académica y psicológica trabaja a su manera con los equipos de trabajo, yo he tenido cursos en Intecap y otras empresas sobre cómo expresarse con los clientes y personal. Los otros compañeros lo que hacen es tomar medidas drásticas como rotar al personal, no dialogan para darle solución al problema sin afectar al personal a cargo. (07)</p>
<p>Eficacia de la Estrategia</p>	<p>Yo aplico el dialogo porque es lo que más me ha funcionado y mis guardias “hacen caso”, la empresa me apoya en utilizar este tipo de técnicas, anticipos de salario para que nuestra gente esté contenta y trabajando bien. (08)</p>

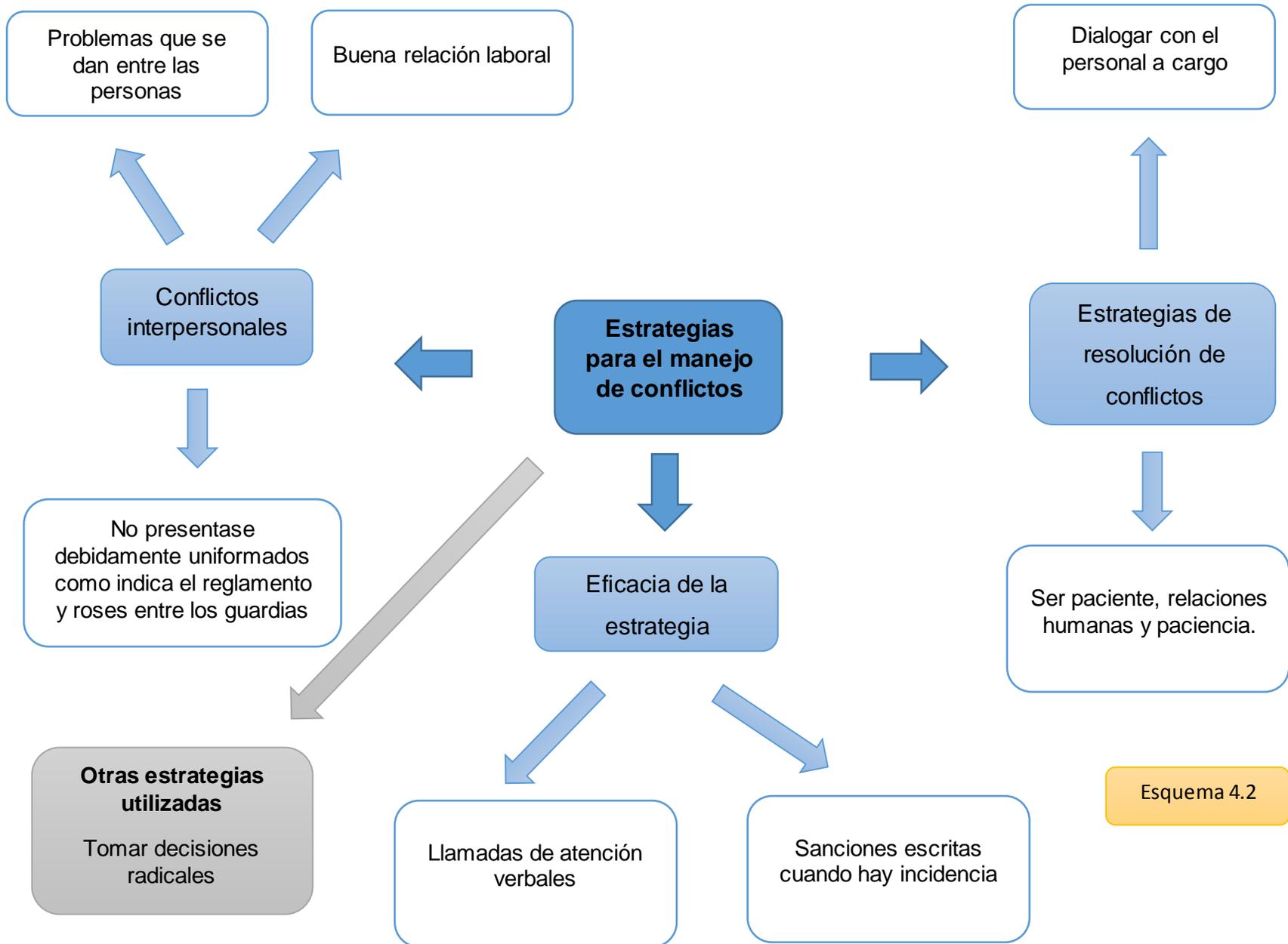


Esquema 4.1

Sujeto 2	
Puesto	Supervisor de seguridad
Edad	45 años
Genero	Masculino
Nivel Académico	Perito Contador
Experiencia	16 años en el puesto
Área de trabajo	Seguridad
Indicadores	Respuestas
Conflictos interpersonales	<p>La relación que tengo es buena, me relaciono con ellos por el trabajo que hacen. (09)</p> <p>Pienso que un conflicto son problemas que se dan entre las personas. (10)</p> <p>Se les dice que la presentación personal o el uniforme no deben ir “mal lustrados” el pelo, barba y bigote bien recortado. Su presentación es importante porque si andan “mal” el cliente se queja. Hablo con mis elementos para hacerles ver que, si tienen problemas personales o en la casa, no deben de mezclarse con el trabajo. (11)</p> <p>Es normal que existan roces entre los guardias, discuten y me hablan para informarme. Les hablo, les hago ver que por el equipo de utilizan si no saben manejar los enojos puede tener consecuencias graves. Lo que hago es cambiarles de pareja para evitar que se vuelva más grande el problema, tengo que hacer que razonen, que son adultos, tienen una familia que depende de ellos, para que se calmen y ya no vuelva a pasar la discusión. (12)</p>
Estrategias de resolución	La forma más lógica de resolver los conflictos es “hablándoles” porque las personas deben de entender, a mí me ha funcionado

<p>de conflictos</p>	<p>mucho. Todos merecemos otra oportunidad y que nos digan las cosas, a mí me gusta que me digan “mire jefe eso está mal” porque a veces no nos damos cuenta de nuestros errores. (13)</p> <p>Tengo mucha paciencia, relaciones humanas, soy comprensivo con los guardias, busco como ayudarlos, pero cuando cometen “un error” ellos saben que debo llamarles la atención. Primero les hablo y si no entienden debo amonestarlos. (14)</p> <p>Desde el principio soy claro con mis elementos se les indican las normas y el reglamento de deben cumplir, primero se les habla para que sigan instrucciones y hagan caso. (15)</p>
<p>Eficacia de la Estrategia</p>	<p>A ellos a veces no les importa cuando se les llama la a atención verbalmente, entonces se les vuelve hacer. (16)</p> <p>A veces se crea molestia al momento de sancionarlos, pero ellos después entienden porque se les llamo la atención, no he tenido roses con ellos por llamarles la atención, así se ha logrado enderezar la situación. (17)</p> <p>Yo debo de apegarme al guardia porque ellos ven todo y son los que brindan la información, me relaciono con ellos, siempre con límites. Porque si uno es muy estricto con los guardias a veces no dicen la información para que vea que hace el supervisor (18)</p> <p>Cuando los guardias indican en el problema, les llamo la atención y sanciono varias veces; se les cambia de proyecto para no afectar al resto del grupo. Cuando esto pasa se pide apoyo a operaciones para que respalden el cambio. (19)</p>

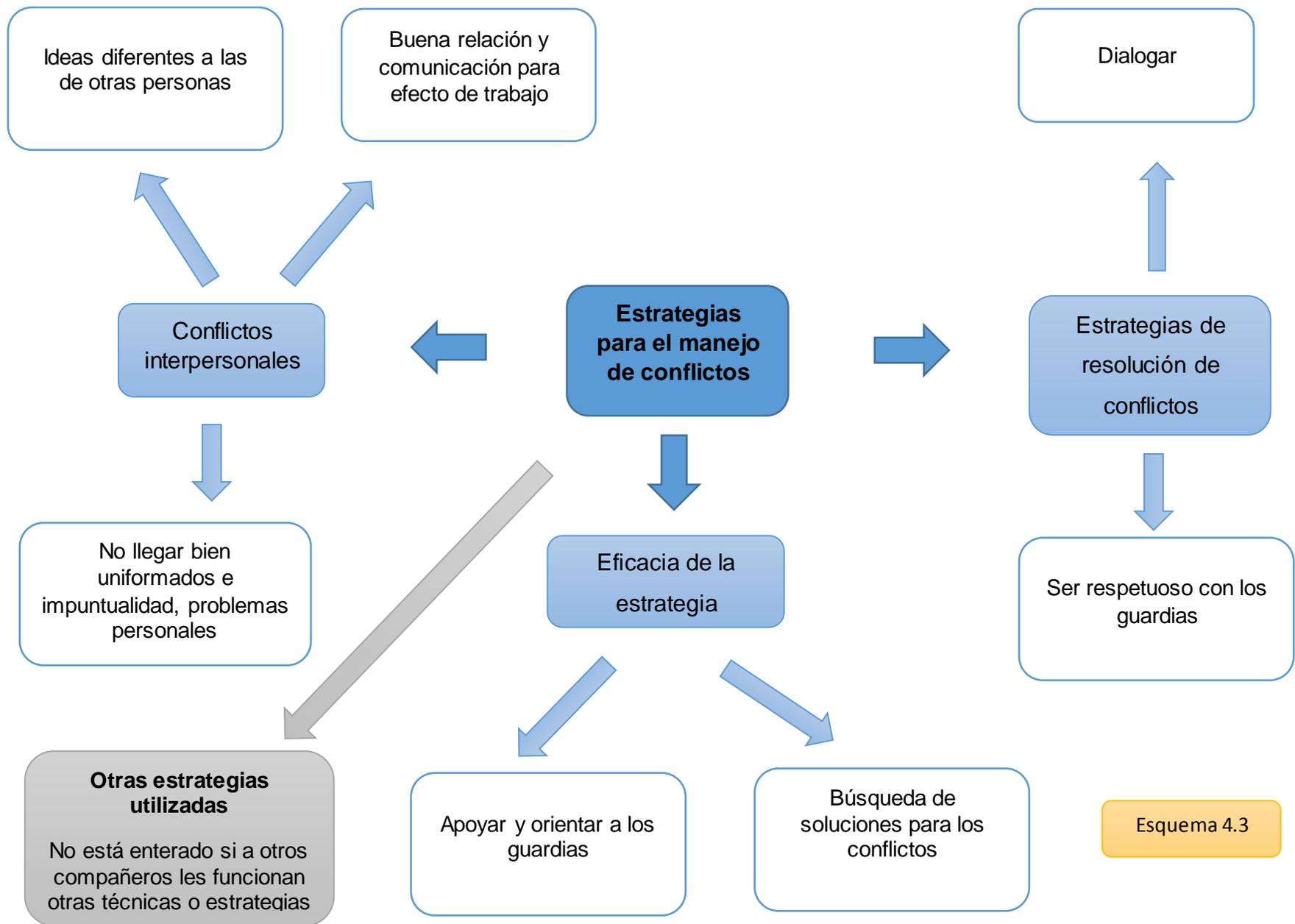
	<p>Los supervisores son los que llevan y traen la información, son los que tienen contacto con los guardias todos los días, cuando se hace una sanción primero se pasan a recursos humanos. Dependiente el nivel de incumplimiento es el descuento que se le hace a los guardias, los superiores y la empresa nos apoya en los procedimientos para que haya disciplina. (20)</p> <p>Hay compañeros que son radicales y no “perdonan nada” son estrictos. A veces yo les doy la razón a ellos porque los guardias deben saber el reglamento, como deben ir uniformados y cumplir con el horario. No es necesario estarles llamando la atención porque ya son adultos y es un trabajo, no un juego. (21)</p> <p>Lo estricto les funciona, pero yo pienso en como las sanciones van afectar al guardia solo si de verdad amerita ser sancionado se hace, si se puede corregir hablándole es lo mejor. Debemos pensar con la cabeza y no con el corazón cuando lo amerita. Todos los supervisores tienen diferente forma de trabajar para resolver los conflictos, todos tienen la capacidad y la experiencia para manejar al personal. (22)</p>
--	--



Esquema 4.2

Sujeto 3	
Puesto	Supervisor de Seguridad
Edad	40 años
Genero	Masculino
Nivel Académico	Perito en administración de empresas
Experiencia	13 años en el puesto
Área de trabajo	Seguridad
Indicadores	Respuestas
Conflictos Interpersonales	<p>Mi relación es buena, me llevo bien con mi personal. Tengo buena comunicación para efecto de trabajo; me apoyan y los apoyo. Se les da una charla, como deben darle cumplimiento a las normas, como resolver los inconvenientes, uno como supervisor debe darles consejos. (23)</p> <p>Un conflicto es cuando se tienen ideas diferentes las de las otras personas. (24)</p> <p>Los guardias tienen reglamentos y deben de darle cumplimiento, trato de enseñarles; pero a veces se dan problemas por no seguir instrucciones. (25)</p> <p>Cuando hay problemas entre los guardias llego y hablo con ellos para buscar una solución, no los regaño, dialogar porque en el trabajo necesitamos “compañerismo”. (26)</p> <p>Se les dice que deben llegar bien uniformados, llegar a tiempo. Cuando no cumplen, tengo que ver como soluciono y conseguir un sustituto para no afectar la operación. También se les enseña que separa lo familiar del trabajo para evitar problemas. (27)</p>
Estrategias de	Siempre que les llama la atención hablándoles y se hace con respeto, como su jefe tienen la confianza necesaria para decirme

<p>resolución de conflictos</p>	<p>las cosas siempre respetándome. (28)</p> <p>Nos reunimos con los demás supervisores para trabajar igual o parecido para solucionar, la empresa apoya con los métodos que utilizamos, no sé si a los demás supervisores les funciona otra técnica. (29)</p>
<p>Eficacia de la Estrategia</p>	<p>Ayudar al guardia, apoyar y orientarlo, solucionar es lo que mejor me ha funcionado con los guardias. Debemos razonar para ver las situaciones que se presentan y saber cuál es la mejor forma para solucionar. (30)</p> <p>Solo si la ocasión lo amerita se levanta una sanción o se cambian de pareja para evitar los roces entre ellos, la obligación de los supervisores es buscar solución a los conflictos. (31)</p>

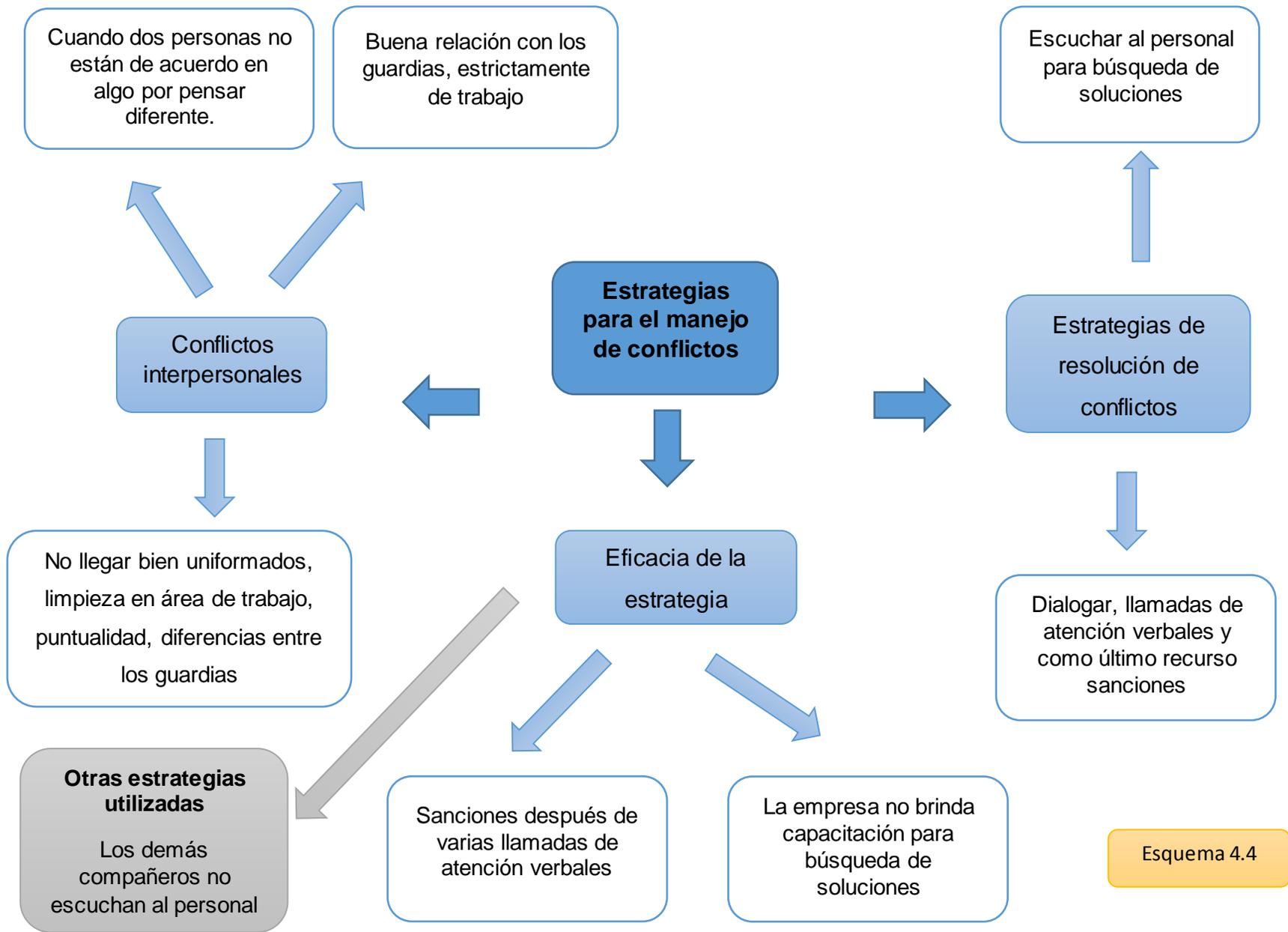


Esquema 4.3

Sujeto 4	
Puesto	Supervisor de seguridad
Edad	29 años
Genero	Masculino
Nivel Académico	Bachiller en computación
Experiencia	2 años en el puesto
Área de trabajo	Seguridad
Indicadores	Respuestas
Conflictos Interpersonales	<p>Me llevo bien con mis guardias, la relación es estrictamente de trabajo, la relación entre ellos es muy buena, porque se reportan conmigo sin novedad. (32)</p> <p>A mi parecer un conflicto es cuando dos personas no están de acuerdo en algo por pensar diferente. (33)</p> <p>Las reglas de deben de cumplir como que estén bien uniformados, el aseo personal, la puntualidad, limpieza del área de trabajo para que estén presentables. Entre los guardias también tienen problemas, me acaba de pasar con 2 guardias, se enojaron por la pérdida de un objeto personal y hubo un mal entendido, pero ellos son mayores que yo y lo primero que hice fue hablarles y decirles que como adultos no está bien que hagan esas cosas. (34)</p> <p>Una vez me paso que un guardia se quería ir porque un supervisor de otro sector se metió con él, “no le hablo bien”. Platique con el otro supervisor y le dije que cada quien tenía a sus guardias asignados y que mi guarida no le estaba haciendo nada para que lo hablara así, pero yo no me tomo las cosas personales. (35)</p>

<p>Estrategias de resolución de conflictos</p>	<p>Lo que más me ha servido y es primordial es: saber escuchar al elemento, para darle una solución. Mis compañeros no escuchan a sus elementos cuando les quieren decir algo, lo primero es saber escuchar para saber a qué le damos prioridad, nunca voy a solucionar si no se escuchar. (36)</p> <p>Después se les habla, se les hace llama de atención verbal y a la tercera vez ya debe ser sancionado. (37)</p> <p>Cuando un guardia no es responsable primero se les habla para que estén enterados y comprendan y después de llamarles la atención hablándoles si no entienden lo sanciono. (38)</p> <p>Tengo que hablarles y explicarles que es lo que deben hacer y pedirles que este bien hecho, si encuentro una irregularidad les hablo, soy sincero y les digo lo que me gusta y lo que no me gusta. (39)</p> <p>Hay muchas formas de cómo solucionar los conflictos les hablo y les digo que piensen en su familia, en ellos mismos; les hago ver que ver que no es bueno meterse en problemas. Ese problema fue por la pérdida de un objeto personal y se acusaron, fue por mal entendidos. (40)</p>
<p>Eficacia de la Estrategia</p>	<p>Los guardias a veces toman las cosas personales cuando un les llama la atención y los sanciona, pero en mi caso les digo que son las reglas que la empresa tiene y que se los comunicamos al principio. Si me hablan de mala forma, les digo que disculpen pero que no les estoy hablando así para que ellos lo hagan; no podemos caer en la misma forma de decir las cosas los dos porque es peor la situación. (41)</p>

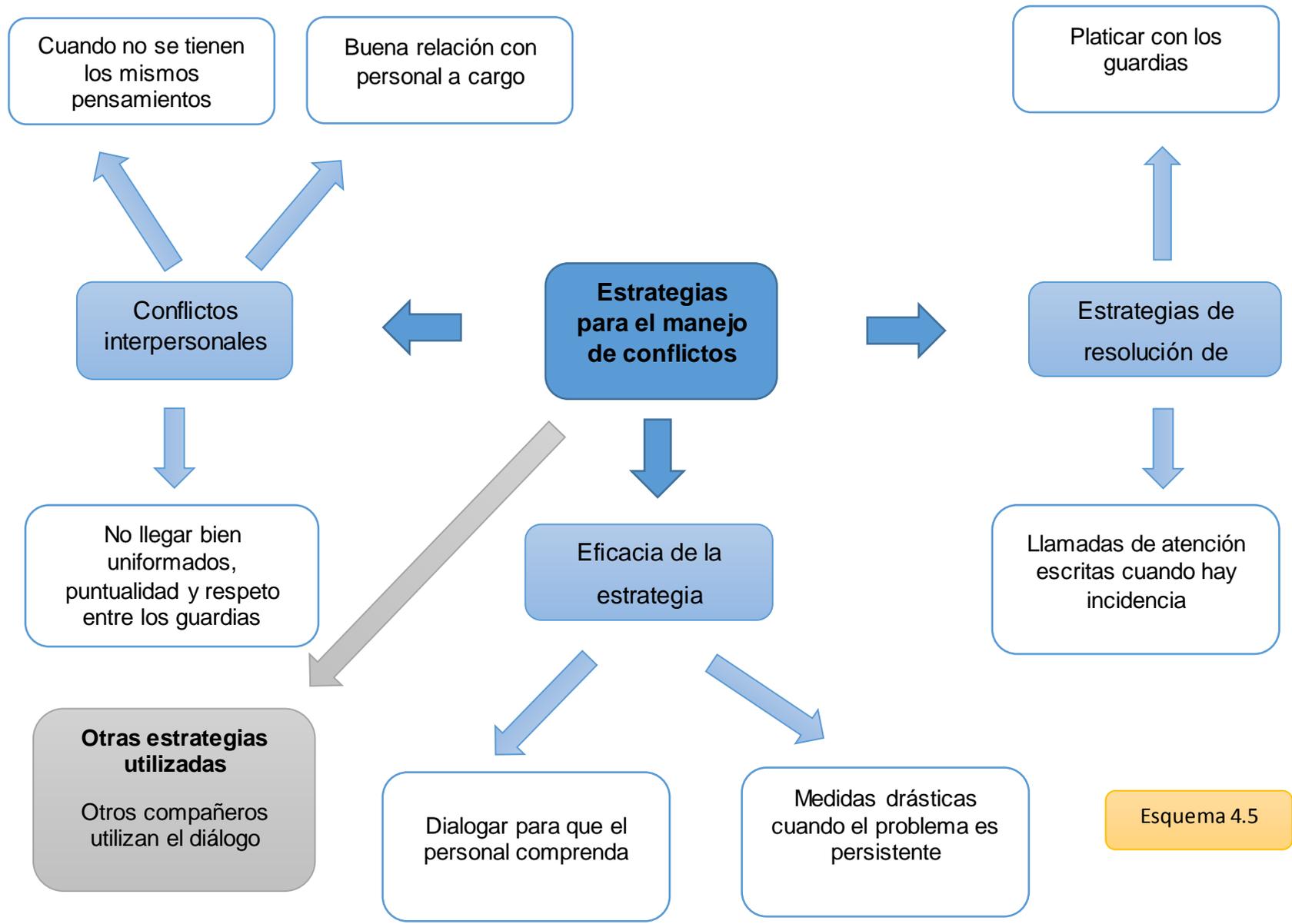
	<p>Es mi capacidad de entendimiento la que me ayuda a solucionar los problemas, porque no todos tenemos la misma capacidad. La empresa no me da una capacitación como solucionar un problema, esto es en base a mi experiencia y mi lógica. (42)</p> <p>Yo siento que los demás supervisores no se preocupan por llegar ayudar a su sector o guardias, a mí me piden apoyo de un puesto que no es mi sector y colaboro. La actitud de ellos deja que desear. He tenido quejas de los guardias que no les hablan bien y eso para mí está mal que trate así a los elementos, siento que no comprenden a los guardias y deberían de entenderlos porque uno ya paso por eso y fue guardia antes. Tal vez se sienten superiores por sus estudios y yo lo que trato es de hacer sentir bien a mis elementos porque sin ellos yo no tengo trabajo. (43)</p>
--	--



Esquema 4.4

Sujeto 5	
Puesto	Supervisor de Seguridad
Edad	35 años
Genero	Masculino
Nivel Académico	Perito contador
Experiencia	5 años en el puesto
Área de trabajo	Seguridad
Indicadores	Respuestas
Conflictos Interpersonales	<p>Mi relación con los elementos es bastante buena, mi función es supervisar su trabajo y velar por que este bien hecho. (44)</p> <p>Yo digo que un conflicto es cuando no se tienen los mismos pensamientos. (45)</p> <p>Cuando entran a la empresa tengo que enseñarles y explicarles para que entiendan lo que tienen que hacer y lo que no deben hacer como guardias de seguridad. (46)</p> <p>El reglamento se les enseña cuando entran a trabajar a la empresa, se les notifica que deben estar bien uniformados y presentables para los clientes, la puntualidad para los relevos también es importante y el respeto entre los guardias es indispensable porque trabajan mucho tiempo juntos por los turnos extensos que manejan. (47)</p>
Estrategias de resolución de conflictos	<p>Cada supervisor les da una plática a sus elementos para que conozcan el reglamento y si uno les enseña bien, nos ayuda a que entiendan y cumplan después con lo que les pide. Cuando no siguen las instrucciones les hablo y les llamo la atención para que no sigan cometiendo el mismo error. (48)</p>

	<p>Yo cuando les comunico algo a mis elementos, les llamo la atención por no cumplir con el reglamento pienso que tengo que ser respetuoso; porque agrado quiere agrado y los trato como me gustaría que me trataran a mí. Siempre respetando los límites entre las guardias y yo que soy jefe. (49)</p> <p>Les llamo la atención verbalmente 1 o 2 veces y si no hacen caso les levanto una sanción escrita, cuando los problemas son muy grandes como que un guardia haga amistad con los vecinos soy drástico y lo cambio de sector porque eso no está permitido. (50)</p>
<p>Eficacia de la Estrategia</p>	<p>Siento que cuando comenten un error o no siguen las instrucciones que uno les da, debemos platicar con ellos para que entiendan su error y sepan porque se les está llamando la atención, que ellos entiendan porque hago las cosas es lo que me funciona. (51)</p> <p>Cuando no entienden la mejor técnica es ser drástico con ellos. (52)</p>



Esquema 4.5

V. DISCUSION DE RESULTADOS

La presente investigación tuvo como objetivo principal conocer la percepción de un grupo de supervisores de seguridad con sus subalternos, para manejar conflictos interpersonales.

Después del análisis de los resultados obtenidos se realizó una comparación de resultados de esta investigación con los resultados de estudios e investigaciones realizadas anteriormente por otros autores, nacionales como internacionales.

Para empezar, se puede decir, que se logró establecer aquello que los sujetos entienden por conflictos interpersonales, la mayoría coincide en que son problemas ocasionados por poseer diferentes ideas; según lo expresado:

- Sujeto No. 3: “Un conflicto es cuando se tienen ideas diferentes las de las otras personas.”(24)
- Sujeto No. 4: “A mi parecer un conflicto es cuando dos personas no están de acuerdo en algo por pensar diferente.” (33)
- Sujeto No. 5: “Yo digo que un conflicto es cuando no se tienen los mismos pensamientos.” (45)

Los anteriores conceptos propuestos por los sujetos coinciden con lo establecido por Chiavenato (2011:298) un conflicto es la “existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar” de la misma forma plantea que los conflictos surgen de la interacción entre distintas personas o grupos, que no tienen los mismos objetivos e intereses generando alguna especie de conflicto.

A su vez también concuerda con lo expuesto por, Madrigal (2009) quien sugiere que dentro de los tipos de conflictos existen los interpersonales. Generalmente se originan

cuando dos o más personas tienen diferentes puntos de vista y preferencias de las situaciones.

Otras opiniones emitidas por los sujetos sobre el mismo concepto son:

- Sujeto No. 1: “Para mí un conflicto son las diferencias que se tienen con los demás.” (02)
- Sujeto No. 2: “Pienso que un conflicto son problemas que se dan entre las personas.” (10)

Que a su vez concuerda con lo planteado por Robbins y Coulter (2005:380) que definen el conflicto como las “diferencias incompatibles que son percibidas y originan una interferencia u oposición”. También menciona que es irrelevante si las diferencias son reales o no, mientras las personas perciben que existen tales diferencias hay conflicto.

Lo cual llevo a determinar que los causantes de estas diferencias entre sí, son los diferentes tipos de conflictos que se presentan diariamente en sus labores. Siendo el de mayor incidencia, según lo expresado por los sujetos:

- Sujeto No. 1: “Debo exigirles que estén bien uniformados y presentables para el cliente, cumpliendo con atribuciones correspondientes.” (01)
- Sujeto No. 2: “Su presentación es importante porque si andan “mal” el cliente se queja.” (11)
- Sujeto No. 3: “Se les dice que deben llegar bien uniformados, llegar a tiempo.” (27)
- Sujeto No. 4: “Las reglas de deben de cumplir como que estén bien uniformados, el aseo personal, la puntualidad, limpieza del área de trabajo para que estén presentables.” (34)

- Sujeto No. 5:” El reglamento se les enseña cuando entran a trabajar a la empresa, se les notifica que deben estar bien uniformados y presentables para los clientes, la puntualidad para los relevos también es importante.” (47)

Esto coincide con dos de los tipos de conflicto planteados por Robbins y Coulter (2005): el conflicto de tareas que tiene relación con el contenido y los objetivos de las tareas asignadas en el lugar de trabajo, y el conflicto de proceso que hace referencia a la forma y cómo se realiza el trabajo asignado.

Por otro lado, los sujetos mencionaron los siguientes factores que también son causantes de conflicto con sus subalternos:

- Sujeto No. 1: “En ciertas ocasiones los vecinos le ofrecen amistad y deben separar lo personal de lo laboral, en una ocasión tuve un problema relevante con un guardia por no seguir las reglas en cuanto a trato o confianza con desconocidos por normas de seguridad.” (04)
- Sujeto No. 2: “Es normal que existan roses entre los guardias, discuten y me hablan para informarme.” (12)
- Sujeto No. 3:” Cuando hay problemas entre los guardias llevo y hablo con ellos para buscar una solución, no los regaño, dialogar porque en el trabajo necesitamos compañerismo. “(26)
- Sujeto No. 4: “Entre los guardias también tienen problemas, me acaba de pasar con 2 guardias, se enojaron por la pérdida de un objeto personal y hubo un mal entendido, pero ellos son mayores que yo y lo primero que hice fue hablarles y decirles que como adultos no está bien que hagan esas cosas.” (34)

“Una vez me paso que un guardia se quería ir porque un supervisor de otro sector se metió con él, “no le hablo bien”. Platique con el otro supervisor y le dije

que cada quien tenía a sus guardias asignados y que mi guarida no le estaba haciendo nada para que lo hablara así, pero yo no me tomo las cosas personales.” (35)

- Sujeto No. 5: “el respeto entre los guardias es indispensable porque trabajan mucho tiempo juntos por los turnos extensos que manejan.” (47)

Los factores mencionados anteriormente coinciden con otro de los tipos, de conflicto planteados por Robbins y Coulter (2005), siendo el conflicto de relaciones que se encuentra y está basado en las relaciones interpersonales que se tienen dentro de la organización.

Posterior a establecer los tipos de conflictos que pueden existir en las organizaciones, se puede confirmar que existen diferentes causas y situaciones que generan conflictos dentro de las mismas. Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012) indican que en todos los grupos se presentan conflictos parciales entre las personas que se relacionan, dicha relación es conocida como “ley de los conflictos interorganizacionales” y proponen tres factores importantes que contribuyen a los conflictos dentro de los mismos.

Para fines de la presente investigación se define que la causa o factor más común para generar conflictos es la “interdependencia conjunta” según lo expresado por los autores mencionados anteriormente quienes sugieren que no es necesario que las personas o grupos interactúen, porque cada uno de ellos realiza sus actividades y trabaja por su cuenta, pero el desempeño en conjunto de todas las personas o áreas define el éxito de la organización.

Según lo manifestado por los sujetos se definieron las estrategias más utilizadas para el manejo de conflictos interpersonales:

- Sujeto No. 1: “Como supervisor profesional por el tiempo y experiencia cuando incumplen las reglas, primero se hace llamada de atención verbal. Siempre se recurre primero al dialogo”. (05)

- Sujeto No. 2: “La forma más lógica de resolver los conflictos es “hablándoles” porque las personas deben de entender, a mí me ha funcionado mucho. Todos merecemos otra oportunidad y que nos digan las cosas, a mí me gusta que me digan “mire jefe eso está mal” porque a veces no nos damos cuenta de nuestros errores. (13)

“Desde el principio soy claro con mis elementos se les indican las normas y el reglamento de deben cumplir, primero se les habla para que sigan instrucciones y hagan caso. “(15)

- Sujeto No. 3: “Siempre que les llama la atención hablándoles y se hace con respeto, como su jefe tienen la confianza necesaria para decirme las cosas siempre respetándome.” (28)

“Tengo que hablarles y explicarles que es lo que deben hacer y pedirles que este bien hecho, si encuentro una irregularidad les hablo, soy sincero y les digo lo que me gusta y lo que no me gusta.” (38)

- Sujeto No. 5: “Cada supervisor les da una plática a sus elementos para que conozcan el reglamento y si uno les enseña bien, nos ayuda a que entiendan y cumplan después con lo que les pide. Cuando no siguen las instrucciones les hablo y les llamo la atención para que no sigan cometiendo el mismo error.” (47)
“Les llamo la atención verbalmente 1 o 2 veces” (49)

Se determinó que la estrategia más utilizada para el manejo de conflictos interpersonales es el dialogo, ya que favorece un ambiente constructivo según Mastenbrock (s/f), y a su modelo para aumentar la eficacia en las negociaciones. Sugiere que está relacionada con las actividades destinadas a facilitar avances en las actividades o tareas de los colaboradores, debido a que disminuyen la posibilidad de

crear tensión entre las partes implicadas en el conflicto, ya que su objetivo es propiciar un ambiente agradable y constructivo para todos.

Por otro lado, los sujetos manifestaron que otra de las estrategias utilizadas para manejar conflictos son las sanciones o medidas drásticas:

- Sujeto No. 1: “Los otros compañeros lo que hacen es tomar medidas drásticas como rotar al personal, no dialogan para darle solución al problema sin afectar al personal a cargo.” (07)
- Sujeto No. 2: “Tengo mucha paciencia, relaciones humanas, soy comprensivo con los guardias, busco como ayudarlos, pero cuando cometen “un error” ellos saben que debo llamarles la atención. Primero les hablo y después si no entienden debo amonestarlos.” (14)
- Sujeto No. 4: “a la tercera vez ya debe ser sancionado. (37) Cuando un guardia no es responsable primero se les habla para que estén enterados y comprendan y después de llamarles la atención hablándoles si no entienden lo sanciono.” (38)
- Sujeto No. 5: “Si no hacen caso les levanto una sanción escrita, cuando los problemas son muy grandes como que un guardia haga amistad con los vecinos soy drástico y lo cambio de sector porque eso no está permitido.” (50)

Según lo expresado anteriormente por los sujetos va de la mano con lo planteado por Chiavenato (2011) quien propone que existen diferentes formas de abordar un conflicto y la resolución del mismo. Lo cual concuerda con la resolución ganar-perder planteada por el autor, que indica que por medio de varios métodos utilizados, una parte llega a vencer el conflicto con lo cual alcanza su objetivo frustrando a la otra mientras lo intenta.

Estos resultados coincidieron con la investigación realizada por , Cojulún (2011) quien realizó una tesis cualitativa que tuvo como objetivo conocer la percepción de un grupo de mujeres profesionales que ocupan puestos de mando respecto al manejo de conflictos laborales y la relación con su vida personal. En la cual el autor concluyó que las mujeres perciben que en su trabajo los conflictos son causados principalmente por mala actitud y comunicación entre los colaboradores.

A su vez se determinó que para uno de los sujetos la estrategia más utilizada es escuchar a sus subordinados, quien expresa lo siguiente:

- Sujeto No. 4: “Lo que más me ha servido y es primordial es: saber escuchar al elemento, para darle una solución. Mis compañeros no escuchan a sus elementos cuando les quieren decir algo, lo primero es saber escuchar para saber a qué le damos prioridad, nunca voy a solucionar si no se escuchar.” (36)

Dicha estrategia coincide con lo planteado por, Lederach (1992) quien establece que la confianza denota un tipo de relación especial con mutualidad y comprensión, la cual se incrementa con el tiempo, el intercambio y el contacto.

Agrega que cuando hay verdadera confianza permite que se ventilen los problemas abiertamente siendo sinceros lo cual a veces llega a confrontaciones. Las confrontaciones pueden inquietar a las personas y generar reacciones fuertes cuando hay poca confianza la confianza existe en diferentes niveles y a un nivel profundo permite la confrontación sin dañar las relaciones. Lo que se encuentra en la confianza es una estrategia para resolver conflictos no basado en técnicas sino en relaciones de comprensión y apoyo mutuo.

Por último, se determinó que la estrategia más eficaz para la solución de conflictos, para no afectar a los colaboradores es el dialogo; según lo manifestado por los sujetos:

- Sujeto No. 1: “Yo aplico el dialogo porque es lo que más me ha funcionado y mis guardias hacen caso, la empresa me apoya en utilizar este tipo de técnicas, anticipos de salario para que nuestra gente esté contenta y trabajando bien. (08)

- Sujeto No. 3: “Ayudar al guardia, apoyar y orientarlo, solucionar es lo que mejor me ha funcionado con los guardias. Debemos razonar para ver las situaciones que se presentan y saber cuál es la mejor forma para solucionar.” (30)
- Sujeto 5: “Siento que cuando comenten un error o no siguen las instrucciones que uno les da, debemos platicar con ellos para que entiendan su error y sepan porque se les está llamando la atención, que ellos entiendan porque hago las cosas es lo que me funciona.” (51)

Únicamente dos sujetos expresaron lo contrario, indicando que para ellos la estrategia más eficaz es ser drásticos o realizar sanciones, debido a que anteriormente se utilizó el dialogo, pero a pesar de lo indicado en varias ocasiones inciden en el problema:

- Sujeto No. 2: “A ellos a veces no les importa cuando se les llama la a atención verbalmente, entonces se les vuelve hacer. (16)

“A veces se crea molestia al momento de sancionarlos, pero ellos después entienden porque se les llamo la atención, no he tenido roses con ellos por llamarles la atención, así se ha logrado enderezar la situación.” (17)

- Sujeto No. 4: “Los guardias a veces toman las cosas personales cuando un les llama la atención y los sanciona, pero en mi caso les digo que son las reglas que la empresa tiene y que se los comunicamos al principio. Si me hablan de mala forma, les digo que disculpen pero que no les estoy hablando así para que ellos lo hagan; no podemos caer en la misma forma de decir las cosas los dos porque es peor la situación.” (41)

Para finalizar se identificó que los sujetos afrontan los conflictos con sus subalternos, siendo la primera estrategia el dialogo y la segunda las sanciones. Teniendo en cuenta el mismo orden la eficacia de ambas estrategias utilizadas, lo cual es afín a la investigación realizada, por Villamedina y Zerpa (2013) quienes realizaron una investigación no-experimental, ex-post-facto transaccional y descriptivo que tuvo como

objetivo identificar cuáles son los estilos de manejo de conflictos preferidos por gerentes venezolanos. Se encontró que los participantes se comportan principalmente de forma integradora al momento de presentarse los conflictos interpersonales en el trabajo y evadir los conflictos es la última opción para los participantes. Según los resultados obtenidos los hombres y mujeres manejan el conflicto de forma similar esto tiene implicación para la gestión de la comunicación interna.

Luego de analizar los resultados en general se logró establecer que a pesar del trabajo operativo que realizan los supervisores, tienen claras las estrategias y como debe manejarse la resolución de conflictos; ya sea por el dialogo o las sanciones, pero no evaden los conflictos.

VI. CONCLUSIONES

- Los resultados reflejaron que la principal causa generadora de conflictos interpersonales entre los supervisores de seguridad y subalternos se debe a la dificultad para seguir instrucciones de los subalternos, como no llegar correctamente uniformados, impuntualidad para relevos de turno. Se considera que inicialmente pueda ser por el bajo nivel de escolaridad que el personal operativo generalmente tiene, lo cual dificulta la comprensión de las instrucciones proporcionadas y por ende repercute en la ejecución de las mismas.
- Se pudo determinar que otro de los factores importantes para la generar conflictos interpersonales, es mezclar las situaciones personales entre los subalternos y personas ajenas a las instituciones; como entablar “amistad” con los residentes de los condóminos, proyectos etc., y/o altercados o mal entendidos entre los mismos guardias; perdiendo objetividad en sus puestos de trabajo y tareas asignadas.
- Por otro lado, se identificó que la estrategia más utilizada por la mayoría de supervisores es el dialogo, (4 de 5) a excepción de 1 sujeto que indico que la estrategia primordial es saber escuchar al personal para comprender y brindar la mejor solución al conflicto. Se estableció que la segunda estrategia más utilizada por la mayoría de los supervisores (4 de 5) es sancionar a sus subalternos; tomando medidas drásticas como: llamadas de atención escritas, descuentos, o cambio de proyectos.
- Se concluyó que la estrategia más eficaz para más de la mitad de los supervisores (3 de 5) en el manejo de conflictos interpersonales con sus subalternos es el dialogo, para el resto de los supervisores (2 de 5) es mejor ser drásticos, debido a que anteriormente se dialogó, pero no obtuvieron resultados positivos.

- Para finalizar se identificó que a pesar del trabajo operativo que realizan, ninguno de los supervisores evade los conflictos, cada uno conoce o tiene sus propias estrategias para el manejo de conflictos interpersonales; lo cual demuestra que es vital en las empresas tener estrategias establecidas por los colaboradores; para el manejo de conflictos interpersonales sin importar, el nivel de escolaridad o jerárquico que posean dentro de la organización.

VII. RECOMENDACIONES

- A los supervisores se les recomienda informarse sobre las otras estrategias utilizadas para el manejo de conflictos interpersonales por los demás compañeros, lo cual puede ser útil para compartir nuevas estrategias más eficaces que las utilizadas actualmente.
- A los gerentes de la empresa analizar las estrategias utilizadas actualmente por los supervisores, para verificar si son efectivas para los fines de la organización y no perjudiquen a los colaboradores; en el caso de utilizar medidas drásticas y/o sanciones.
- Al departamento de Recursos Humanos o Administración de la empresa se recomienda capacitar al personal de supervisión, sobre comunicación asertiva, debido a que la estrategia más utilizada por los supervisores es el dialogo y la forma en la que expresan las instrucciones, ideas, etc., debe ser el adecuado para el personal operativo que tienen a cargo.
- A la empresa en general implementar capacitaciones o apoyar a los guardias con temas educativos que contribuyan a la comprensión de instrucciones y/o comportamiento en el trabajo, debido a que adicional a poseer un nivel bajo de escolaridad, culturalmente por el entorno en el que crecieron o se desenvuelven no están “acostumbrados” al orden o seguir instrucciones.

VIII. REFERENCIAS

- Abrego, R. Gonzales, K. y Lullo, R. (2012). *Elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dirigida al área de mercadeo y ventas en la industria farmacéutica Roka C.A. utilizando la inteligencia emocional*. (Trabajo Especial de Grado, Universidad Central de Venezuela). Recuperado de: <http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/2791/1/T026800003611-0-1RobertoAbrego-000.pdf>
- Amoletto, E. (s/f). *Los conflictos en los procesos sociales* (Homepage). Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1346/teoria-conflicto.html>
- 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 de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Castillejo, O. (2003). *Resolución de conflictos laborales por métodos alternativos*. Argentina: Astrea.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw 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 de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- De León, N. (2012). *Relación entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicios de*

comercio internacional. (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Espinoza, C. y Peres, X. (s/f). *Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflicto*. (Universidad Católica Boliviana, Cochabamba, Cercado, Bolivia). Recuperado de: <http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v3n1/v3n1a5.pdf>

Gálvez, H. (2014). *Relación entre inteligencia emocional y manejo de conflictos del puesto de trabajo en la empresa Comercial Los Hermanos, S.A.* (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, Campus de Retalhuleu, Retalhuleu, Guatemala.

García, A. (2010). *Modelo de comunicación gerencial para mejorar la negociación y manejo de conflictos. Caso: una empresa de autopartes*. (Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional, México, D.F.). Recuperado de: <http://tesis.ipn.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/9671/288.pdf?sequence=1>

Gibson, J., Ivancevich, J y Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones*. Chile: McGraw Hill.

Guillén, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. México; Mc Graw Hill.

Hernández, C., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de investigación*. México: McGraw Hill.

Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Lederach, J. (1992). *Enredos, pleitos y problemas: guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Guatemala: Ediciones Semilla.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill.

Mintzberg (1997). *Safari de la estrategia*. Argentina: Granica

Pérez, D. (2012). *Procesos administrativos y manejo de conflictos en empresas distribuidoras de productos agropecuarios en el estado Zulia*. (Tesis de maestría, Universidad de Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela). Recuperado de: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9209-12-06097.pdf>

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

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.

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 finanzas en todas las actividades económicas y productivas de la ciudad de Guatemala*. (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Villamedina, J., y Zerpa, C. (2013). *Estilos de manejo de conflictos en gerentes Venezolanos*. (Universidad Católica Andrés Bello. Centro de Investigación de Comunicación, Universidad Simón Bolívar. Departamento de Ciencia y Tecnología del Comportamiento, Caracas, Venezuela). Recuperado de: <http://www.congresoivecom.org/index.php/invecom2013/INVECOM2013/paper/viewFile/372/380>

ANEXOS

Anexo No.1

Ficha Técnica	
Nombre	Entrevista semi estructurada sobre estrategias para manejar conflictos interpersonales con subalternos
Autor	Yenisel Yamileth Sánchez Pocasangre
Objetivo	Determinar las estrategias que utiliza un grupo de supervisores para manejar conflictos interpersonales.
¿Qué mide?	Las estrategias para manejar conflictos.
Reactivos	<ol style="list-style-type: none">1. Conflictos Interpersonales: 1, 2, 3, 4, 5,6.2. Estrategias de resolución de conflictos: 7, 8, 9, 10, 11,12.3. Eficacia de la Estrategia: 13, 14,15,16.
Tiempo de resolución	Entre 25 y 45 minutos.
Forma de aplicación	Por medio de una entrevista semi estructurada.
Opinión del experto	La guía de entrevista fue validada a criterio experto de los Licenciados catedráticos de la Universidad Rafael Landívar: <ol style="list-style-type: none">1. Mario Rodríguez.2. Francisco Calvillo.3. Manuel Arias.

Anexo No. 2 Consentimiento informado

Este documento explica todas las cuestiones relativas al uso que se hará de sus datos de participación en la entrevista, debe leerlo detenidamente y consulte con el/la entrevistador todas las dudas que surjan.

Yenisel Yamileth Sánchez Pocasangre como estudiante de quinto año de Psicología Industrial/ Organizacional en la Universidad Rafael Landívar realizará la investigación acerca de las “Estrategias que utiliza un grupo de supervisores de seguridad con sus subalternos, para manejar los conflictos interpersonales”. Con el objetivo de conocer las diferentes estrategias que cada uno de los supervisores utiliza para manejar conflictos con el personal que tienen a su cargo.

Los datos que se obtengan de su participación serán utilizados únicamente con fines de formación En ningún caso se harán públicos sus datos personales, se garantiza la plena confidencialidad y el riguroso cumplimiento del secreto profesional en el uso y manejo de la información y el material obtenidos.

Las entrevistas se realizarán en el área asignada por la empresa y únicamente estará presente el entrevistador y el sujeto, en la cual se le realizarán diferentes preguntas las cuales debe responder con total sinceridad.

En la sede central de la empresa _____ se lleva a cabo la realización las cuales serán grabadas, previa autorización del sujeto en caso de no autorizar se tomará nota de las respuestas Las grabaciones se utilizarán como apoyo para recopilar información y obtener resultados de dicha investigación.

Yo, _____ he leído el documento de consentimiento informado que me ha sido entregado, he comprendido las explicaciones en él facilitadas y he resuelto todas las dudas y preguntas que han surgido al respecto. También he sido informado/a de que mis datos personales serán protegidos y serán utilizados únicamente con fines de formación y desarrollo profesional como apoyo para recopilar información y obtener resultados de dicha investigación CONSIENTO participar en la grabación de las entrevistas y que los datos que se deriven de mi participación sean utilizados para cubrir los objetivos del estudio.

Firma y nombre del sujeto

Firma y nombre del investigador

Anexo No. 3 Guía de Entrevista

Fecha:

Lugar: _____ Entrevistador(a): _____

Sujeto #: Edad: Genero:

Puesto: _____ Empresa: _____

Escolaridad: _____ Tiempo en el puesto: _____

Instrucciones

La siguiente entrevista tiene como propósito indagar acerca de las estrategias utilizadas por supervisores de seguridad para manejar conflictos con sus subalternos. Cada uno de los entrevistados debe responder las preguntas con sinceridad ya que la información recopilada es estrictamente confidencial y será únicamente utilizada para fines de la presente investigación.

1. ¿Cómo es la relación laboral que mantiene con sus subalternos?
2. ¿De qué forma se relaciona con sus subalternos?
3. ¿Para usted que es conflicto?
4. ¿Conoce cuáles son los tipos de conflicto laboral que se pueden
5. ¿Considera que, con su equipo de trabajo, se puede dar algún conflicto? ¿de qué forma?
6. ¿Puede mencionarme algún conflicto que se haya presentado con su equipo de trabajo?
7. Adicional a los conflictos que me comentó, ¿Existe otro tipo de conflicto que se presente, aunque no sea de tipo laboral? ¿cuáles?
8. ¿Conoce las técnicas de manejo de conflicto? ¿me podría comentar cuáles?
9. ¿Usted aplica alguna de ellas cuando se presenta un conflicto con su equipo de trabajo? ¿por qué?
10. ¿La empresa favorece o no el uso de alguna de las técnicas? ¿por qué?

11. ¿Puede mencionarme que técnicas ha utilizado para manejar los conflictos con su equipo de trabajo?
12. ¿Cómo ha resuelto los conflictos que se presentan con su equipo de trabajo?
13. ¿Usted sabe cómo resuelven los conflictos los otros supervisores de área con sus equipos de trabajo?
14. ¿De las estrategias que usted utiliza considera que algunas son más efectivas que otras? ¿puede explicarme por qué?
15. ¿Existe alguna estrategia o técnica que usted no aplique pero que sea más eficaz? ¿por qué?
16. ¿Qué le impide utilizar dichas estrategias?