



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
TECNOLOGIAS DIGITALES

TESIS

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE
LIDERAZGO PARA EL MANEJO DE
CONFLICTOS EN BODEGA AURRERA.

PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN GESTIÓN Y DESARROLLO
DE NEGOCIOS

PRESENTAN

DANIEL DE JESUS ARROYO CRUZ

YAJARI MEJIA JOSE

DIRECTOR

MTRO. JUAN RAMÓN GÓMEZ TOMÁS





UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS
SECRETARÍA GENERAL
DIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES
DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN ESCOLAR
AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Villacorzo, Chiapas.
08 de Septiembre de 2025

C. Yajari Mejia Jose

Pasante del Programa Educativo de: Licenciatura en gestión y desarrollo de negocios

Realizado el análisis y revisión correspondiente a su trabajo recepcional denominado:

Propuesta de Estrategias de Liderazgo para el Manejo de Conflictos en Bodega Aurrera

En la modalidad de: Tesis Profesional

Nos permitimos hacer de su conocimiento que esta Comisión Revisora considera que dicho documento reúne los requisitos y méritos necesarios para que proceda a la impresión correspondiente, y de esta manera se encuentre en condiciones de proceder con el trámite que le permita sustentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE

Revisores

Mtro. Amauri García Jiménez

Dra. Gabriela Rojas Pereda

Dr. Juan Ramón Gómez Tomás

Firmas

Ccp. Expediente



AGRADECIMIENTOS

“A dios, por ser mi guía constante, por darme fuerza en los momentos difíciles y por llenar mi vida de propósitos. Sin su luz este camino habría sido mucho más incierto.

A mis padres, por su amor incondicional, su paciencia y sus sacrificios silenciosos. Gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba, esta meta también es de ustedes.

A mi hermano, que partió demasiado pronto, pero sigue presente en cada paso que doy. Tu recuerdo es mi motor y tu ausencia una herida que transforme en fuerza. Esta tesis también es para ti, con todo mi amor.

A mis amigos por su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida. En especial a una persona que hoy se encuentra disfrutando de la paz y el amor de dios, sus consejos y apoyo los llevo en mi corazón”.

Yajari Mejia Jose

"Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis padres y a mi hermano por su apoyo incondicional durante mi carrera. Sin su amor, sacrificio y motivación, no habría podido alcanzar este logro.

A mis padres, les agradezco por creer en mí y por brindarme la oportunidad de estudiar. Su guía y sabiduría me han ayudado a superar obstáculos y a mantenerme enfocado en mis metas. Su amor y apoyo han sido mi mayor motivación para seguir adelante.

A mi hermano, le agradezco por ser un ejemplo a seguir y por estar siempre ahí para mí. Su apoyo y consejos me han ayudado a crecer como persona y a desarrollar habilidades importantes para mi futuro.

Estoy agradecido por la familia que tengo y por el apoyo que me han brindado durante mi carrera. Este logro no solo es mío, sino también de ellos, y espero poder recompensar su esfuerzo y dedicación en el futuro."

"Quiero recordar y agradecer a un amigo muy especial que ya no está con nosotros. Aunque su partida fue inesperada, su impacto en mi vida sigue siendo profundo.

Quiero dedicar este logro a su memoria, esperando que esté en un lugar mejor, sonriendo y guiándome desde donde esté."

Daniel de Jesus Arroyo Cruz

Contenido

Capítulo 1. Marco Metodológico	11
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo General	13
1.4 HIPOTESIS	13
1.5 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.5.1 LOCALIZACIÓN.....	14
1.6 Tipo de investigación.....	15
1.6.1 Profundidad.....	15
1.6.2 Enfoque	15
1.7 Población	16
1.8 Muestra	16
1.9 Variables e Instrumentos de Investigación	16
Capítulo II. Marco Referencial.....	19
2.1. Marco conceptual	19
2.1.1 Liderazgo	19
2.1.2 Conflicto	19
2.2. Marco Teórico	20
2.2.1 Teorías de Liderazgo.....	20
2.2.1.1 Teoría de los Rasgos	20
2.2.1.2 Teoría del Comportamiento	21
2.2.1.2.1 Teoría de la Parrilla Gerencial	21
2.2.1.3 Teorías del Liderazgo en función de la situación	21
2.2.1.3.1 Teorías de los Roles.....	21
2.2.1.3.2 Teorías de Contingencias	22
2.2.1.4 Teorías de Enfoque Integral	22
2.2.1.4.1 Teoría de Liderazgo Carismático	22
2.2.1.4.2 Teoría de Liderazgo Participativo.....	23
2.2.1.5 Tipos de lideres	23
2.2.1.5.1 Liderazgo autocrático.....	23
2.2.1.5.2 Liderazgo burocrático.....	24
2.2.1.5.3 Liderazgo carismático.....	24

2.2.1.5.4 Liderazgo Laissez-faire	24
2.2.1.5.5 Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones.....	24
2.2.1.5.6 Liderazgo natural.....	25
2.2.1.5.7 Liderazgo orientado a la tarea	25
2.2.1.5.8 Liderazgo transaccional.....	25
2.2.1.5.9 Liderazgo transformacional.....	25
2.2.1.5.10 Liderazgo autocrático.....	26
2.2.1.6 Estilos de Liderazgo	26
2.2.1.6.1 Democrático	26
2.2.1.6.2 Autocrático.....	27
2.2.1.6.3 Liberal.....	28
2.2.1.7 Liderazgo y Aprendizaje	28
2.2.1.7.1 Desarrollo de liderazgo	29
2.2.1.7.2 Características de un buen Líder	30
2.2.2 Conflicto	31
2.2.2.1 Estilos	32
2.2.2.2 Situaciones que originan un conflicto	33
2.2.2.3 El proceso del conflicto	35
2.2.2.3.1 Causas de conflicto.....	37
2.2.2.3.2 Fuente del conflicto.....	38
2.2.2.3.2.1 Diferencias Personales	39
2.2.2.3.2.2 Deficiencias en la información	40
2.2.2.3.2.3 Incompatibilidad de roles.....	40
2.2.2.3.2.4 Estrés ambiental.....	40
2.2.2.3.3 Solución de conflictos	41
2.2.2.4 estilos de manejo de conflicto.....	41
2.2.2.5 Tipos de conflictos.....	48
2.2.2.6 Resolución de conflictos.....	49
2.2.2.7 Conflictos Organizacionales	51
2.2.2.7.1 Características de los conflictos laborales	53
2.2.2.7.2 Consecuencias positivas del conflicto	53
2.2.2.7.3 Consecuencias Negativas del conflicto	53
Capítulo III Resultados.....	55

3.1. Conflicto	55
3.2. Liderazgo	60
3.3. Análisis de la información	65
3.4 Propuesta	65
Capítulo IV. Conclusiones y recomendaciones.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	76

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se estará analizando el estilo de liderazgo donde se abordará conceptos y características, tomando en cuenta que el liderazgo debe considerarse como la capacidad de movilizar a la gente hacia fines valiosos, inspirar, crear cambio e involucrarse en la resolución de los conflictos que surgen en la convivencia humana.

Además, se requiere estar atento a lo que ocurre en el grupo, estando dentro y fuera a la vez. En este trabajo se realizaron encuestas, observaciones de una empresa donde una persona que desea liderar con excelencia, necesita un conjunto de habilidades prácticas y dirigir con una actitud emocional que motive y que sirva de ejemplo a sus colaboradores. El buen líder actúa desde la coherencia entre lo que piensa, dice y hace logrando con esto una armonía interna y permitiendo con sus actos que los otros lo vean como una persona transparente y franca en sus palabras y conducta.

Se tiene en cuenta que los líderes exitosos son los que se destacan porque la fuente de su motivación es interna. Están llenos de energía y consideran que lo que hacen tiene mucho sentido, creen en lo que están empeñados en lograr y lo proyectan.

También se realizó la investigación de los problemas que ocurren en este lugar denominado conflicto, tomando como concepto que es la forma más intensa de resolver las contradicciones de intereses, objetivos, puntos de vista, que se producen en el proceso de la interacción social, que consiste en la oposición de los participantes de esta interacción y que suele ir acompañada de emociones negativas, pasando por encima de las reglas y normas.

El conflicto está presente en nuestras vidas, es una realidad que debemos entender para manejarla de manera adecuada. De hecho, se nos presentan situaciones de conflicto no solamente con las demás personas sino también conflictos personales cuando tenemos que tomar decisiones. La capacidad para resolverlos puede contribuir significativamente al bienestar y a la autoestima de los individuos. Esta habilidad no es algo con lo que se nace, sino que debemos enseñar a nuestros pequeños la manera de resolver sus diferencias con los demás para que su vida sea satisfactoria y armoniosa.

El trabajo tiene como objetivo analizar el estilo de liderazgo para el manejo de conflictos que se tiene en la empresa, con el fin de poder analizar que estilos de liderazgo son los mejores aplicados y ver cómo resuelve los conflictos que suceden o pueden suceder en dicha empresa.

Capítulo 1. Marco Metodológico

1.1 Planteamiento del Problema

En la empresa Bodega Aurrera de Villaflores, Chiapas, no se ha identificado claramente el estilo de liderazgo ni se ha establecido cómo se manejan los conflictos dentro de la organización. Esta falta de conocimiento afecta directamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que el liderazgo es un factor crucial en la motivación y rendimiento de los empleados. En el contexto actual, donde la gestión eficiente del capital humano es vital, no tener claro el estilo de liderazgo del gerente puede llevar a un clima laboral desfavorable y a una disminución en la productividad.

El problema principal radica en que, sin un liderazgo definido y efectivo, la empresa enfrenta desafíos en la motivación de sus empleados y en el manejo adecuado de los conflictos que surgen en el entorno laboral. La percepción que los empleados tienen de su ambiente de trabajo y de sus líderes influye significativamente en su desempeño y en la consecución de los objetivos de la empresa. Un liderazgo inadecuado puede llevar a una baja moral, alta rotación de personal y conflictos no resueltos, que a su vez afectan negativamente la operación y el éxito de la empresa.

Además, los conflictos laborales son inevitables y, dependiendo de cómo se gestionen, pueden tener consecuencias tanto positivas como negativas. Si los conflictos se manejan de manera efectiva, pueden fortalecer la colaboración y motivación de los empleados, pero si se gestionan mal, pueden dificultar el ambiente laboral, disminuir el rendimiento y obstaculizar el compromiso de los empleados con los proyectos de la organización.

Por lo tanto, es esencial identificar y analizar los estilos de liderazgo presentes en Bodega Aurrera de Villaflores, Chiapas, y establecer estrategias efectivas para el manejo de conflictos, con el fin de crear un clima laboral positivo que favorezca el desempeño y la productividad de la empresa.

se puede decir directamente que el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña que influye en su actuar no se ve reflejado estas percepciones ya que son las que dan vida al correcto funcionamiento de la empresa y la gestión de la dirección cumple el papel más importante para la generación de un clima desfavorable o favorable, por eso se

dice que la existencia real de un clima está dada por la subjetividad de las personas que laboran en una organización

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores de esta empresa y dada la importancia que tiene el estilo de liderazgo en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia los empleados provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores.

Por esto mismo se observa que cuando los encargados que llevan el control de la empresa no manejan adecuadamente el término de líder, estos se ven obligados a bajar el desempeño del rol de trabajo, ya que al no tener un buen líder estos no pueden desempeñarse de una manera que la empresa pueda llegar a la meta puesta.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es de gran relevancia para Bodega Aurrera de Villaflores, Chiapas, debido a que el liderazgo y la gestión de conflictos son factores determinantes en el desempeño organizacional y en la satisfacción laboral de los empleados. En el contexto actual, donde las empresas enfrentan desafíos constantes en la gestión del capital humano, es esencial identificar y comprender los estilos de liderazgo presentes y su efectividad en la resolución de conflictos. Este estudio no solo busca diagnosticar la situación actual, sino también proponer estrategias concretas que permitan mejorar el clima laboral y, consecuentemente, la productividad de la empresa.

En particular, la empresa Bodega Aurrera, al ser una de las cadenas de supermercado más importantes de México, se enfrenta a la necesidad de mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo. Los conflictos no gestionados adecuadamente pueden llevar a una disminución en la moral de los empleados, aumento de la rotación de personal y una baja en la calidad del servicio al cliente. Identificar los estilos de liderazgo que mejor se adapten a la cultura organizacional de la empresa y diseñar estrategias efectivas para el manejo de conflictos son pasos cruciales para asegurar el éxito a largo plazo de la organización.

Además, esta investigación contribuirá al campo académico proporcionando un caso de estudio específico sobre el liderazgo y manejo de conflictos en el sector retail, particularmente

en una región como Villaflores, Chiapas. Los hallazgos de este estudio podrán ser utilizados como referencia para futuras investigaciones y para la implementación de prácticas de liderazgo en otras organizaciones con características similares.

En resumen, la justificación de esta tesis radica en la necesidad de fortalecer el liderazgo en Bodega Aurrera de Villaflores, Chiapas, para optimizar la gestión de conflictos y mejorar el ambiente laboral, lo cual, a su vez, impactará positivamente en el rendimiento y éxito de la empresa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar estrategias de liderazgo efectivas para el manejo de conflictos en Bodega Aurrera de Villaflores, Chiapas

O.E.1 Identificar y evaluar los estilos de liderazgo presentes en Bodega Aurrera.

O.E.2 Detectar y categorizar los principales conflictos laborales dentro de la empresa.

O.E.3 Analizar la relación entre los estilos de liderazgo identificados y la gestión de los conflictos laborales.

O.E.4 Proponer estrategias específicas de liderazgo dirigidas a mejorar la resolución de conflictos en la empresa.

1.4 HIPOTESIS

La hipótesis de la investigación propuesta es la siguiente:

"Un estilo de liderazgo más efectivo influye positivamente en la resolución de conflictos dentro de la empresa Bodega Aurrera de Villaflores, Chiapas."

Esta hipótesis plantea que la calidad y el tipo de liderazgo ejercido en la organización tienen un impacto directo en cómo se manejan y resuelven los conflictos laborales. La suposición es que un liderazgo claro, cohesivo y bien definido mejora la comunicación, la moral y la

colaboración entre los empleados, lo que a su vez facilita la resolución efectiva de conflictos y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

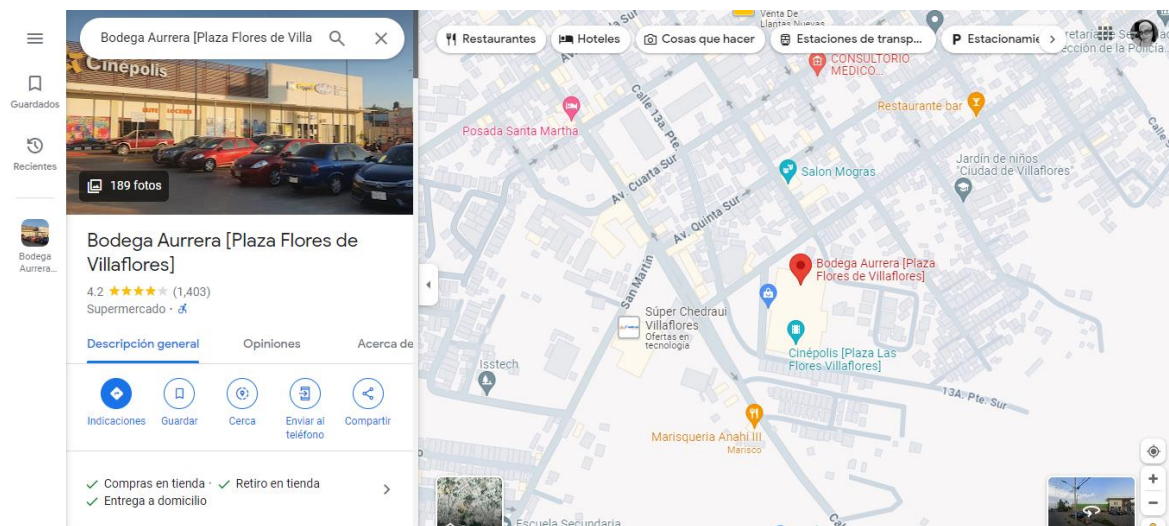
1.5 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta hipótesis será probada a través de un estudio correlacional y cualitativo, utilizando entrevistas y encuestas para recopilar datos sobre las percepciones de los empleados respecto al liderazgo y la gestión de conflictos en la empresa.

1.5.1 LOCALIZACIÓN

Chiapas se localiza al sureste de México; colinda al norte con el estado de Tabasco, al oeste con los estados de Veracruz y Oaxaca, al sur con el Océano Pacífico y al este con la República de Guatemala. Se conforma por 123 municipios, mismos que se distribuyen en 15 regiones (Turismo, 2023). En este caso la investigación se realizará en la sucursal que se encuentra ubicada en 6a. Avenida Sur No.50, Almacenes, 30478 Villaflores, Chiapas.

Figura 1. Localización de la cabecera municipal de Villaflores, Chiapas



Fuente: Inegi (2020) <https://www.google.com/maps/@16.2327415,-93.2719056,14.75z>

1.6 Tipo de investigación

1.6.1 Profundidad

La investigación se basa en un estudio correlacional con un enfoque cualitativa, y deductivo, tiene como finalidad conocer la relación que existe entre gerente y empleado, para así saber cuál es el estilo de liderazgo y que estrategia usa para el manejo de conflictos.

1.6.2 Enfoque

En cuanto al enfoque se escogerá el cuantitativo ya que permite medir los resultados obtenidos, para lograr eso es necesario realizar una serie de procesos indispensables para su desarrollo, ya que es obligatorio la realización de todos los pasos, puesto que no se puede avanzar si se omite un paso. El orden es riguroso, aunque desde luego se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va agotándose y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2017, pp. 4-5)

1.6.3 Tipo

En el proceso de investigación es necesario determinar que método se utilizará, para este caso se utilizará la deducción “empieza por las ideas generales y pasa a los casos particulares, por tanto, no plantea un problema. Una vez aceptados los axiomas, los postulados y definiciones, los teoremas y demás casos particulares resultan claros y precisos” (Baena Paz, 2017).

El Estudio deductivo consiste en extraer razonamientos lógicos de aquellos enunciados ya dados, en síntesis, este método va de la causa al efecto, de lo general a lo particular, es prospectivo y teórico, comprueba su validez basándose en datos numéricos precisos. Barchini (2006)

1.7 Población

Para llevar a cabo la realización de dicha investigación se utilizó como población a la sucursal de la empresa Bodega Aurrera de Villaflores Chiapas, en donde se identifica el desempeño laboral y como se relaciona con sus empleados y como manejan los conflictos.

1.8 Muestra

Este trabajo no tiene muestra debido a que se entrevistará al total de trabajadores de la sucursal.

1.9 Variables e Instrumentos de Investigación

Los instrumentos que estaremos utilizando para realizar este trabajo y poder recabar la información necesaria serán las Encuestas.

Variable	Instrumento	Población objetiva
Estilo de liderazgo	Encuesta	Gerente y empleados
Manejo conflicto	Guía de entrevista	Gerente y empleado

1.10 Encuesta

Según Hernández et al.,(2017) menciona que “Tal vez el cuestionario o también llamado encuesta es el instrumento más utilizado para recolectar los datos. Este cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.” (pp.217).

Para efectos de este trabajo al ser cuantitativo se elaborará una encuesta con preguntas cerradas y la cual se dividirá en 2 partes que corresponden a las 2 variables que se manejan en el trabajo: Estilo de Liderazgo y Manejo de Conflictos.

En la parte de conflictos se abordan preguntas acerca de la frecuencia, como actúa el gerente en esos casos y que métodos utiliza, mientras que en la parte de Liderazgo las preguntas son acerca del conocimiento de Liderazgo, estilos de Liderazgo utilizado y si han tenido capacitación al respecto.

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Qué tan a menudo se presentan los conflictos en la empresa?
 - **Muy amenudo**
 - **Regular**
 - **poco**
2. ¿Cómo actúa el gerente o líder en momentos de crisis?
 - **Con determinación**
 - **Con comunicación**
 - **Con autoridad**
3. ¿Qué tan a menudo ha resuelto el gerente los problemas de la empresa y de los empleados?
 - **Muy amenudo**
 - **Regular**
 - **Poco**
4. ¿Cuál es el método utiliza el gerente o líder de área para resolver los conflictos en la empresa?
 - **Comunicación**
 - **Toma de acuerdos**
 - **Ninguno**
5. ¿Qué tan frecuentemente supervisan las áreas de esta empresa?
 - **Muy amenudo**
 - **Regular**
 - **Poco**
6. ¿Qué estrategia utiliza el gerente para el manejo de conflictos?
 - **Comunicación**
 - **Con determinación**
 - **ninguno**
7. ¿Conoce que es liderazgo?
 - **Si**
 - **no**
8. De los siguientes estilos seleccione los que utiliza el gerente en el desarrollo de sus actividades:
 - **Liderazgo natural**
 - **Liderazgo Carismático**
 - **Liderazgo burocrático**
9. De los estilos anteriores ¿cuál considera que le da mejor resultado?
 - Liderazgo natural
 - Liderazgo burocrático
 - Liderazgo carismático
10. ¿Ha llevado alguna capacitación recientemente (últimos 6 meses) sobre manejo de grupo?

- Si
 - no
11. ¿Ha llevado alguna capacitación recientemente (últimos 6 meses) sobre motivación?
- Si
 - no
12. ¿cuál es su sentir en su área de trabajo?
- Bien
 - No muy bien
 - Mal
13. ¿Cuáles son los principales problemas que se dan en la empresa?
- Competitividad
 - Mala comunicación
 - Desacuerdo

Capítulo II. Marco Referencial

El marco referencial está conformado por: marco conceptual, marco teórico y marco histórico, se aborda información de ambas variables tanto obligación fiscal como microempresas la cual ayudara a profundizar en estos temas, que son importantes para llevar a cabo este trabajo.

2.1. Marco conceptual

En esta parte de marco conceptual se plasman tres conceptos de diferentes autores, de ambas variables.

2.1.1 Liderazgo

El concepto de liderazgo se ha estudiado a lo largo de muchos años y su enfoque ha ido evolucionando, debido a que ha sido un tema a tratar de gran relevancia. Sin embargo, no importa si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que las personas líderes son valoradas en las empresas por ser impulsores y generadores de valor agregado en ellas.

Fiedler (1961), citado por Kreitner y Kinicki (1997), considera que el liderazgo es un “hecho subjetivo” que determina el poder de un grupo mediante las relaciones entre el líder y los demás miembros del grupo. Según Robbins (1999), el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para alcanzar las metas propuestas. Además, considera que el liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce por medio de un proceso de comunicación humana y que se analiza en función de las relaciones existentes entre las personas dentro de cierta estructura social. A nivel organizacional, el liderazgo es definido como “el intento por emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr una meta” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994). Estas definiciones permiten determinar que el liderazgo constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas.

2.1.2 Conflicto

Un conflicto es la manifestación de intereses opuestos entre dos o más partes dentro de una empresa o con externos, clientes, proveedores o el Estado, cuando se persiguen diferentes objetivos y no se puede alcanzar un acuerdo favorable.

Whetten & Cameron (2011) Mencionan que el manejo de conflictos es la forma de accionar que tiene el trabajador para enfrentar una situación negativa dentro de la organización. Schermerhorn (2010) Menciona que es la forma de manejar un desacuerdo entre personas sobre aspectos sustantivos y/o emocionales. Y los administradores y los líderes pasan mucho tiempo manejando el conflicto de diversa índole. Chiavenato (2008) Menciona que el conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o diferencia, constituye una interferencia activa o pasiva, pero deliberada, para imponer un bloqueo de tentativa de la otra parte por alcanzar objetivos. El conflicto puede ocurrir en el contexto de las relaciones entre dos o más partes, puede ocurrir entre personas o entre grupos y organizaciones.

2.2. Marco Teórico

En esta parte de marco teórico se plasman ambas variables, las cuales se investigan a fondo para tener una información detallada y precisa, esto ayudará a tener un mejor entendimiento del tema.

2.2.1 Teorías de Liderazgo

Dentro de las teorías basadas en las características del líder se encuentran la teoría de rasgos del líder y la teoría del comportamiento del líder.

2.2.1.1 Teoría de los Rasgos

La teoría de rasgos (Stogdill, 1948; Ghiselli, 1970) plantea que los líderes nacen y no se hacen; cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad, que les permiten enfrentar temas de urgencia, y la pronta y adecuada gestión de procesos e imprevistos. Particularmente, algunas personas cuentan con rasgos innatos en su personalidad y esto hace que la labor de líderes sea más sencilla. La tarea está entonces en lograr maximizar el potencial de los colaboradores a través de la delegación, confianza, escucha y cuestionamiento; considerando que no se puede dejar llevar por la intuición o el carisma que pueda tener un colaborador o varios en especial, pues se estaría siendo injusto al no darle la oportunidad a todos los integrantes del equipo de trabajo, incluyendo a aquellos a los que se debe monitorear, realizando un proceso para el refuerzo de su personalidad, habilitándolos y formándolos para alcanzar las capacidades de llegar a ser un líder.

2.2.1.2 Teoría del Comportamiento

La teoría basada en el comportamiento (teorías conductuales) (Lewin, Lippit y White, 1939) se centra en analizar los comportamientos o conductas de los “líderes” y la relación entre estas y el liderazgo efectivo. Se plantean 2 extremos totalmente diferentes de personalidad que se denominan X e Y. En la personalidad X se encuentran las personas que son perezosas, indolentes, rehúyen al trabajo, evaden las responsabilidades, las que necesitan ser controladas y dirigidas, y además no poseen iniciativa. La personalidad Y considera por el contrario que los individuos encuentran con su trabajo una gran satisfacción y siempre se están esforzando para lograr hacer sus tareas cada vez mejor. Además, poseen un alto nivel de ingenio, capacidad, creatividad e imaginación para lograr cambios y desarrollo en su área y en la organización de la que hace parte.

2.2.1.2.1 Teoría de la Parrilla Gerencial

En las teorías basadas en el comportamiento se encuentra también la teoría de la parrilla gerencial también llamada grid administrativo (malla administrativa) (Blake y Mouton, 1964), que representa gráficamente todos los estilos de liderazgo y cómo se puede comparar un estilo con otro. Estos autores utilizan esta gráfica como marco de referencia para ayudar a los gerentes a conocer su estilo de liderazgo y poder dirigirse hacia el estilo ideal. El grid administrativo se compone de 4 cuadrantes del modelo Ohio State, en el cual se construye una matriz de 9 por 9 que refleja 81 diferentes estilos de liderazgo, detallando explícitamente los 4 extremos (1,1; 9,1; 1,9 y 9,9) y el estilo medio que es 5,5. El grid se basa en 2 dimensiones: preocupación por las personas (grado de compromiso de los colaboradores con el logro de metas, autoestima de los trabajadores, responsabilidad y confianza) y preocupación por la producción (calidad de los procedimientos y procesos, eficiencia en el trabajo y volumen de producción).

2.2.1.3 Teorías del Liderazgo en función de la situación

En las teorías del liderazgo en función de la situación se encuentra la teoría de roles y la teoría de contingencias o situacionales.

2.2.1.3.1 Teorías de los Roles

La teoría de los roles (Mintzberg, 1983) básicamente plantea que los líderes deben conducirse u orientarse de una determinada forma preestablecida y desempeñar roles de acuerdo a las situaciones que se presenten. Es decir, en esta teoría se plantea que los líderes de los altos niveles de la organización deben desempeñar el papel de representación de la empresa y toda conexión con el ambiente externo, ya sea el mercado o la sociedad. Por el contrario, en los niveles inferiores la relación debe ser orientada fundamentalmente hacia el interior, es decir, una relación directa entre el líder y su equipo; es allí donde se deben aplicar los roles de manejo de motivaciones, coordinación y demás actitudes que se consideran socioafectivas (Gómez-Rada, 2002).

2.2.1.3.2 Teorías de Contingencias

Las teorías de contingencias o situacionales conglomeran un conjunto de teorías que parten de la idea de que el comportamiento del líder se ve afectado por diferentes factores del contexto en el que ejerce. De esta forma, el contexto determina su efectividad (Kreitner y Kinicki, 1997). Por lo tanto, se debate que la eficacia de un determinado estilo de liderazgo dependerá de factores situacionales. Dentro de este grupo de teorías se encuentra la teoría de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1996), donde el estilo de liderazgo que se debe emplear para lograr resultados óptimos está únicamente en función de las características de los seguidores, según su nivel de competencia y disposición para colaborar con las propuestas del líder. En este grupo también se hace referencia a la teoría de la contingencia (Fiedler, 1961, citado por Kreitner y Kinicki, 1997), donde se propone que un grupo puede tener un buen desempeño de acuerdo con la interacción del líder con los subordinados y esta interacción puede dar lugar a 2 tendencias de líder: orientado a las tareas u orientado al logro.

2.2.1.4 Teorías de Enfoque Integral

Finalmente, en las teorías de enfoque integral se encuentran incluidas la teoría del carisma o liderazgo carismático y la teoría del liderazgo participativo.

2.2.1.4.1 Teoría de Liderazgo Carismático

Inicialmente, la teoría del carisma o liderazgo carismático plantea el liderazgo como una habilidad para influir sobre los seguidores basada en ciertos poderes de atracción,

considerados inusuales o de tipo sobrenatural (Gibson et al., 1994; Gómez-Rada, 2002). Estos líderes son personas que confían en sí mismos, tienen una visión clara y un fuerte compromiso, poseen capacidad para comunicar su visión, tienen poder para socializar su pensamiento y sus conductas.

2.2.1.4.2 Teoría de Liderazgo Participativo

La teoría del liderazgo participativo (Vroom y Yetton, 1973) propone que el liderazgo es una conducta que se asocia a los grupos y no solo a los individuos, señala que todo individuo en una organización está capacitado para contribuir a las metas colectivas. Para efectos de este trabajo, se analizarán los estilos de liderazgo en las empresas exportadoras colombianas, partiendo del enfoque conductual del liderazgo, mediante el análisis de la teoría de rasgos del líder que permite catalogar al líder en 3 tipos diferentes que serán explicados a continuación.

2.2.1.5 Tipos de líderes

Los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos, los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización, muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera, a menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

2.2.1.5.1 Liderazgo autocrático

El líder autocrático se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas. Asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables, y que la planificación, organización, control y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Se basa en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas (Warrick, 1981). En este tipo de liderazgo, las políticas, dirección y actividades son decididas expresamente por el líder sin tener en cuenta al grupo. El líder no participa activamente en las actividades, su función se limita a dar las instrucciones para llevarlas a cabo. Según Bass (2008) los líderes

autocráticos asumen el ejercicio del poder mediante la coerción y la recompensa, determinan lo que se debe hacer estableciendo reglas y prometiendo recompensas por el cumplimiento de las tareas o amenazando con castigos ante su desobediencia.

2.2.1.5.2 Liderazgo burocrático

Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”, siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso, es muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

2.2.1.5.3 Liderazgo carismático

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás, los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa, en los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

2.2.1.5.4 Liderazgo Laissez-faire

Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta, puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia, desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

2.2.1.5.5 Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones

Los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos, es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

2.2.1.5.6 Liderazgo natural

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal, cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural, algunos lo llaman liderazgo servil, de muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones, quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes, otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

2.2.1.5.7 Liderazgo orientado a la tarea

Se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos, estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar, pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

2.2.1.5.8 Liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo, la transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder, el líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea, el liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

2.2.1.5.9 Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo, inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados, es una ida y vuelta emocional, es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional, los

líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

2.2.1.5.10 Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático es un estilo de liderazgo en donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros de la organización tienen pocas oportunidades de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la institución. Muchas personas se sienten insatisfechas al ser tratadas de esta forma. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo, rotación de personal y baja productividad. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

2.2.1.6 Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo se identifican por sus características, su filosofía y el conjunto de habilidades de gestión propias. Las características del estilo de liderazgo describen la importancia de un líder para obtener rendimiento. La filosofía describe los supuestos del líder sobre las personas y el papel del líder. Las habilidades incluyen las capacidades de gestión propias de un estilo particular (Warrick, 1981). Debido a lo anterior, Stogdill (1948) analiza 3 estilos de liderazgo: el líder democrático, el autocrático y el liberal.

2.2.1.6.1 Democrático

El líder democrático realiza mayor énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales (Warrick, 1981). El líder democrático se considera como un instrumento para promover el bienestar del grupo (Adams y Yoder, 1985), está abierto a las opiniones de sus seguidores, permite participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto. El poder del líder reside en la interacción con los subordinados, dado que el grupo le otorga el poder y el líder como respuesta asume la

responsabilidad de dirigirlos sin llegar a centralizar el poder. Este tipo de líder comparte el poder (Bass, 2008). La creación de este tipo de liderazgo implica la discusión de todas las políticas y decisiones de la organización que finalmente son tomadas por el grupo con la guía y participación activa del líder en las actividades.

2.2.1.6.2 Autocrático

Por su parte, el líder autocrático se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas. Asuma que las personas son perezosas, irresponsables y poco confiables, y que la planificación, organización, control y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una participación mínima de otras personas. Se basa en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas (Warrick, 1981).

En este tipo de liderazgo, las políticas, dirección y actividades son decididas expresamente por el líder sin tener en cuenta al grupo. El líder no participa activamente en las actividades, su función se limita a dar las instrucciones para llevarlas a cabo. Según Bass (2008) los líderes autocráticos asumen el ejercicio del poder mediante la coerción y la recompensa, determinante lo que se debe hacer estableciendo reglas y prometiendo recompensas por el cumplimiento de las tareas o amenazando con castigos ante su desobediencia.

En general, el estilo autocrático se determina por las siguientes características (Gonos y Gallo, 2013):

- 1) Los subordinados no participan en el proceso de toma de decisiones, todas las decisiones se toman sin el acuerdo de los subordinados;
- 2) Regla de «mano dura» con los subordinados;
- 3) Los gerentes son inflexibles;
- 4) Los líderes se niegan a explicar su comportamiento;
- 5) Los gerentes cambian las obligaciones de los subordinados, con un acuerdo previo; y
- 6) Los gerentes establecen meticulosamente las tareas y métodos y no dan un espacio flexible para las decisiones y la iniciativa de los empleados.

2.2.1.6.3 Liberal

Por otra parte, el líder liberal posee un bajo énfasis en el rendimiento y en las personas. Se asume que las personas son impredecibles e incontrolables y que el trabajo del líder es hacer lo suficiente para sobrevivir, mantener un bajo perfil, no meterse en problemas y dejar a la gente sola tanto como sea posible (Warrick, 1981). El líder no participa en el grupo, concede libertad a sus miembros para que decidan y actúen, y su función es proporcionar los materiales necesarios para que puedan llevar a cabo sus actividades, y en ningún momento busca interferir en las actividades del grupo, solo interviene cuando le es solicitado (Lewin et al., 1939). Según Bass (2008) este líder no se interesa por participar y su personalidad es más bien conformista y cautelosa.

Complementando lo anterior, Gonos y Gallo (2013) indican que el estilo liberal se determina por las siguientes características:

- 1) El líder solo de vez en cuando utiliza su poder y asigna un nivel significativo de libertad a los subordinados,
- 2) El gerente se basa en la forma en que los subordinados individualmente determinan los objetivos de sus actividades, los medios para alcanzarlos, así como el proceso de implementación,
- 3) El líder ayuda a los subordinados a obtener la información necesaria y asegurar el contacto con el medio ambiente,
- 4) Se promueve la comunicación y se utiliza a menudo para la toma de decisiones importantes,
- 5) Se realizan actividades conjuntas para fijar metas, y
- 6) Los bajos niveles de la organización también tienen una amplia autonomía.

2.2.1.7 Liderazgo y Aprendizaje

Diversos estudios han encontrado una relación directa entre determinados comportamientos orientados al cambio, como articular una visión de futuro, promover la asunción de riesgos, fomentar la experimentación y la comunicación, y el aprendizaje organizativo (Lloréns

Montes et al., 2005; Mumford et al., 2002; Shalley y Gilson, 2004; Vera y Crossan, 2004; Yukl, 2008).

Mediante la estimulación intelectual, el líder fomenta que los seguidores adopten un pensamiento exploratorio (Bass, 2000; Gardner et al., 2005). El líder abandona el rol de experto, cuya función principal es enseñar la forma correcta de hacer las cosas y, en su lugar, ayuda a los individuos a resolver sus problemas, apoyándoles en el proceso de búsqueda de respuestas. El líder debe incrementar la conciencia de subordinados sobre cuestiones de interés, alterar la fortaleza de valores que han estado latentes o inactivos y fomentar un clima en el cual el compromiso y la colaboración sean la norma (Aragón-Correa et al., 2007). Este tipo de comportamientos han sido identificados en numerosos estudios como un antecedente del comportamiento innovador y proactivo (Amabile et al., 1994; Jung et al., 2008; Zhou, 1998). Asimismo, la capacidad del líder para crear una visión bien definida proporciona pautas de comportamiento, constituye un punto de referencia para la identificación del conocimiento más relevante en la organización e implica un compromiso común en el logro de los objetivos organizativos (García et al., 2007). La laguna existente entre la situación futura deseada y la actual genera una tensión, identificada por Senge (1990, 1995) como principio de tensión creativa, en virtud de la cual los individuos se ven motivados a aprender para alcanzar la situación deseada, a la vez que vencen la resistencia al cambio.

El liderazgo orientado al cambio promueve la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Las decisiones no son unilaterales, sino que surgen de la consulta a los seguidores y de su implicación, lo que promueve comportamientos más creativos y la búsqueda de soluciones innovadoras (Beugelsdijk, 2008; Jung y Sosik, 2002; Karks et al., 2003). Tal como contrastan algunos autores (Beugelsdijk, 2008; Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2008), el empowerment incrementa el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización y favorece la experimentación y la comunicación interna, incentivando el aprendizaje.

2.2.1.7.1 Desarrollo de liderazgo

El desarrollo del liderazgo se debe enfocar en dos características fundamentales para transmitir confianza al equipo: inspiración y motivación. Para esto, el líder necesita entregar

una visión clara del futuro, mostrando cómo el trabajo traerá resultados individuales y colectivos. Para el desarrollo del Liderazgo se debe enfocar en lo siguiente:

- Habilidad para delegar tareas: No puedes hacer todos solo por eso, necesitas saber cómo obtener los mejores resultados a partir del trabajo de otras personas,
- Comunicación: Los grandes líderes se comunican constantemente con su equipo y cuando se habla de comunicar, no sólo es mantener contacto con las diferentes plataformas sino saber inspirar y motivar
- Actitudes positivas: Un líder necesita tener una actitud positiva y transmitir eso al equipo el ambiente debe estar siempre en armonía y equilibrado para mejorar los resultados.

Los tres pilares en torno a los que se construye el liderazgo son: conseguir objetivos, hacer equipo y desarrollar a los colaboradores. Si tenemos en cuenta que liderazgo es un conjunto de habilidades y actitudes que posee una persona para dirigir a los demás, lo más importante radica en saber cuáles son esas habilidades/actitudes. Un líder en toda regla es capaz de contagiar ilusión a sus colaboradores, de estimularles, de hacerles crecer profesionalmente y, por supuesto, de propiciar un clima favorable y positivo.

2.2.1.7.2 Características de un buen Líder

A continuación, se enlistan las características que tiene un buen líder

- Lo primero, por su capacidad comunicativa y su espíritu de diálogo. Pero, además de esto, un líder debe auto conocerse y ser consciente de sus fortalezas y debilidades. Un líder debe transmitir respeto y confianza. Es auténtico y honesto y siempre hace lo que dice.
- Un líder sabe adecuar su estilo de dirección a cada momento y a cada persona. Consigue que las personas hagan las cosas porque quieren y no porque deben.
- Un líder escucha las sugerencias y no se conforma con mínimos.
- Es un ser reflexivo que no se maneja por impulsos.
- Su objetivo: la excelencia.
- Un líder tiene autoconfianza, separa emociones y mantiene independencia de criterio.

- Un líder maduro da la razón (si la tiene) a un miembro del grupo, aunque vaya en contra del planteamiento que él como jefe haya realizado anteriormente.
- Un líder sabe ser generoso, sobre todo en el fracaso.
- Cuesta poco repartir "flores" cuando las cosas van bien, pero la generosidad debe aplicarse sobre todo cuando hay problemas, evitando culpar a terceros y asumiendo responsabilidades.
- Un líder se preocupa y se ocupa de su "gente", tanto en sus necesidades personales como en su crecimiento profesional.
- Da feed-back continuamente.
- Un líder habla en plural. Siempre utiliza el "nosotros" y no se "cuelga medallas". Es humilde y se remanga si es necesario.
- Predica con el ejemplo de igualdad y solidaridad.

Todos estos comportamientos positivos del líder son actitudes y no capacidades o conocimientos; es decir, son competencias de inteligencia emocional. Desarrollar estas cualidades no es tarea fácil debido a que el liderazgo afecta a la inteligencia emocional y la parte emocional del cerebro aprende con más lentitud. Dominar una nueva habilidad requiere más que la lectura de un libro o la realización de un curso de formación. Exige un esfuerzo continuo de repetición y práctica. Pese a que en principio pudiera parecernos que todo líder "nace", en realidad, la mayoría se "hace" nadie nace sabiendo cómo dirigir un equipo o desarrollar personas, sino que se aprende a hacerlo, los grandes líderes se hacen según van adquiriendo las competencias que los hacen eficaces y copiando comportamientos de sus líderes de referencia. La inteligencia emocional no es innata, sino que se aprende. La adquisición de estas cualidades requiere del líder una gran motivación, un esfuerzo a largo plazo, un entrenamiento continuo y un fuerte compromiso emocional. El poder no lo da el cargo ni ser el que decide si te llevas o no el bonus, la autoridad te la dan las personas que componen tu equipo y hay que ganársela. La credibilidad es la base de la autoridad.

2.2.2 Conflicto

Huerta & Rodríguez (2014) Señalan que el conflicto es un estado del ser en el cual las personas tienen diferentes intereses en alcanzar sus metas.

2.2.2.1 Estilos

Los estilos son conductas utilizadas para resolver disputas basadas en las suposiciones y creencias de los participantes. Los estilos están determinados por nuestras experiencias educativas, laborales y religiosas. Entonces, señalan que las dimensiones son las siguientes:

Estilo ganador – perdedor

Este estilo corresponde a la actitud competitiva por excelencia. Concede un máximo interés a las metas personales y un mínimo interés a las relaciones. Las creencias fundamentales de este estilo son:

Un conflicto es una competencia de voluntades.

- Los participantes son adversarios.
- No se puede confiar en los oponentes.
- Una actitud de atrincheramiento es eficaz.
- Las amenazas y las actitudes fingidas son eficaces.
- La meta es la victoria.

b. Estilo perdedor – concesivo

Aquí las metas personales se sacrifican por el valor de la relación. Detrás de esta actitud de “seamos amigos”, existen suposiciones y creencias.

- El conflicto debe evitarse.
- Los participantes deben seguir siendo amigos y confiar mutuamente.
- Las concesiones y los ofrecimientos mejorarán la relación.
- La presión exige sumisión.
- La meta es el acuerdo

c. Estilo perdedor – prescindente

Este estilo es el menos eficaz de todos. Los que emplean este estilo toman distancia del conflicto: anulan y cortan todos los canales de comunicación, pasando a otro asunto o abandonando la escena. Sus suposiciones son:

- El conflicto es irracional.
- El conflicto puede ignorarse.
- La actitud de retirada es aceptable

Los observadores de un conflicto no deben ser partícipes de él.

- La meta es condescendencia sin compromiso.

2.2.2.2 Situaciones que originan un conflicto

A continuación, se enlistan las principales situaciones que originan un conflicto

1. Ausencia de trabajo en equipo

Se refleja cuando es casi imposible desarrollar un proyecto en conjunto porque uno o varios miembros del equipo o del departamento no logran repartirse las funciones y trabajar en armonía

2. Mala comunicación

Puede suceder entre los colaboradores o entre los jefes y sus subalternos; este conflicto evita que las tareas cotidianas de cada trabajador puedan desarrollarse bien, causando frustración, retrasos e insatisfacción.

3. Colaboradores con dificultad para relacionarse

Es fácil identificar cuando una persona genera constantemente rumores y malos entendidos, o hace bromas pesadas que incomodan a los demás.

4. Líderes sin liderazgo

Pasa cuando las personas que tienen un cargo de más jerarquía y lideran alguna área de la empresa no logran resultados positivos ni empatía con las personas a cargo; ya sea por una actitud autoritaria, déspota o desordenada.

5. Relaciones amorosas

Algunas empresas prefieren prohibir las relaciones sentimentales entre los colaboradores porque en algunos casos pueden generar conflictos internos que interfieren en la productividad de los implicados.

6. Impuntualidad

Cuando, una y otra vez, un trabajador llega tarde a su trabajo, incumple el horario de las reuniones o no hace sus entregas a tiempo, perjudica el flujo de trabajo y genera descontento con sus jefes y sus pares.

7. Exceso de competitividad

Ser competitivos no es malo, pero cuando todo en el trabajo se convierte en una carrera por el que “haga más” o “logre más”, puede generar rivalidades y envidias que dañan el ambiente.

8. Exceso de trabajo

Sucede cuando cualquier empleado siente que trabaja más de lo que debería o lo estipulado en su contrato. Genera desmotivación, disgusto y mala disposición en el día a día.

9. Acoso laboral o mobbing:

Se da cuando un miembro de la empresa le genera a sus compañeros o subalternos sentimientos de inseguridad, miedo y desmotivación para afectar su desempeño y lograr que abandone el puesto de trabajo.

10. Desigualdad de género

Muchas mujeres se enfrentan en sus lugares de trabajo a condiciones de pago o asignación de roles que las ponen en desventaja frente a lo que hacen sus compañeros hombres que están en sus mismos cargos.

11. Racismo

Cuando un trabajador se siente excluido, rechazado o incluso burlado por su color, raza o etnia.

12. Favoritismo

Se da entre jefes y subalternos y lo experimentan quienes sienten que su trabajo, sus logros y su esfuerzo son menos remunerados o reconocidos que el de otros compañeros.

13. Falta de colaboración

Sucede cuando en un equipo de trabajo varios miembros sienten descontento por alguien que no hace bien su trabajo, no hace lo suficiente o no ayuda a los demás.

14. Recortes abruptos de personal

Puede generar sensación de incertidumbre, miedo e inseguridad en los trabajadores que conservaron su empleo, lo que puede aumentar la rotación de personal y las renunciaciones.

15. Escasez de recursos

Se pueden generar conflictos entre los empleados al sentir que sus jefes no les brindan las herramientas de trabajo necesarias para cumplir con sus funciones o que deben “trabajar con las uñas” para lograrlo.

16. Incompatibilidad con la cultura empresarial

Les sucede a los colaboradores que, aun siendo parte de una organización, no se sienten identificados con sus objetivos, sus valores y sus formas de hacer las cosas.

17. Roles confusos o inapropiados

Es el caso de los trabajadores que no tienen claro cuáles son sus funciones ni cómo están aportando al crecimiento de la empresa; o cuando se vuelve regular la asignación de tareas que no están pactadas en el contrato ni tienen que ver con sus cargos.

18. Insatisfacción por falta de reconocimiento

Algunos empleados deciden abandonar su trabajo e irse para la competencia porque sienten que sus jefes no les reconocen de ninguna manera su esfuerzo y sus logros.

19. Desmotivación por el salario recibido

Al igual que el anterior punto, es común que los trabajadores se sientan insatisfechos y mal remunerados por no contar con un plan de beneficios que mejore su calidad de vida.

20. Falta de tiempo libre

La escasez de vacaciones, las jornadas de trabajo continuas y el poco tiempo para la vida personal se puede convertir en un conflicto tan difícil de sobrellevar que puede resultar en renunciaciones y pérdida de grandes talentos.

2.2.2.3 El proceso del conflicto

Whetten & Cameron (2011) Mencionan que el conflicto se extiende en un proceso activo en el que las partes se influyen mutuamente. Las condiciones antecedentes (diferenciación, recursos compartidos e interdependencia) crean las condiciones para que se presenten los

conflictos. Una de las partes nota que existe una posible situación de conflicto (incompatibilidad de objetivos y posibilidad de interferencia) y empieza a desarrollar sentimientos de conflicto hacia la otra y a observar un comportamiento conflictivo. El hecho de una las partes conduce a la otra parte a alguna forma de defensa o de reacción. A partir de esa reacción (que puede ser negativa o positiva), el conflicto se intensifica o se presenta una resolución. El episodio del conflicto se refiere a las etapas de proceso en las cuales partes interactúan un enfrentamiento, como la percepción del conflicto, el comportamiento conflictivo de una de las partes. De entre las etapas del proceso, el comportamiento conflictivo es una explicación más grande.

Índole del conflicto

Whetten & Cameron (2011) Mencionan que un desacuerdo entre dos o más individuos, grupos u organizaciones provoca un conflicto. La diferencia puede ser parcialmente superficial o muy profunda. Puede durar muy poco, o bien, meses e incluso, años, y estar vinculado con el trabajo o ser personal. Se presenta de distintas maneras. Los sujetos podrían competir entre sí, mirarse feo, gritar o retraerse. Los grupos pueden cerrar filas para proteger a miembros populares o expulsar a los que no lo son. Es probable que las organizaciones recurran a remedios que marca la ley.

La mayoría de las personas suponen que es conveniente eludir los conflictos porque estos connotan disconformidad, hospitalidad, situaciones desagradables y desacuerdo. Es común, los directores y los teóricos de la administración han visto el conflicto como una dificultad que debe evitar. Aunque, en años recientes hemos reconocido que, si bien, el conflicto puede significar un gran problema, también existen determinadas clases de conflicto que serían beneficiosas. Por ejemplo, cuando dos miembros de la comisión que escogerá un sitio para una nueva planta no están de acuerdo en cuanto a cuál sería el mejor lugar para construirla, ambos se verían obligados a estudiar más a fondo la alternativa que prefieren para apoyar. El resultado tanto de este análisis más metódico como del debate y argumentación, sería que la comisión tome una decisión más acertada y este mejor preparada para justificarla frente a otros que en el caso de que todos hubiesen estado de acuerdo desde el inicio y aceptado una alternativa que quizá no estaba tan bien analizada. Siempre y cuando el conflicto sea manejado de forma simpática y constructiva es probable que tenga un útil en la organización.

De otro lado, cuando altera las relaciones laborales y llega a los niveles destructivos, es probable que resulte disfuncional, y será preciso atacarlo.

2.2.2.3.1 Causas de conflicto

Griffin & Van Fleet (2016) Mencionan que una gran variedad de condiciones previas puede provocar la posible aparición de conflictos. Las indeterminaciones en los roles preparan el escenario para el conflicto. Las perspectivas laborales no son claras, así como otros factores de incertidumbre en las tareas, aumentan la posibilidad de que algunas cosas, así como otros factores de incertidumbre de tareas, aumentan las posibilidades que de algunas personas trabajen con objetivos opuestos, al menos por un tiempo. La falta de recursos provoca los conflictos. Tener que repartir recursos con otros y /o compartir directamente con ellos por la asignar de los mismos, crea situaciones de conflicto potencial, especialmente cuando son escasos. La interdependencia en la tarea provoca conflictos.

Cuando los individuos o los grupos deben depender de lo que otros hacen para desempeñarse bien ellos mismos, a menudo ocurren conflictos. Los objetivos de competencia son oportunidades para el conflicto. Cuando se crean los objetivos de manera deficiente o los sistemas de recompensas no están muy bien diseñados, los individuos y grupos pueden entrar en conflicto cuando su trabajo crea desventajas para otros. La diferenciación estructural ocasiona los conflictos. Las diferencias en las estructuras organizacionales y las características de las personas que trabajan en ellas, pueden incentivar el conflicto debido a enfoques incompatibles hacia el trabajo. Los conflictos preexistentes no resueltos tienden a provocar en conflictos posteriores. A no ser que un conflicto quede resuelto por completo, puede permanecer latente en la situación como un motivo permanente para conflictos futuros sobre el mismo asunto o sobre otros relacionados. En las organizaciones es casi seguro que se presenten conflictos entre dos o más individuos en razón de la enorme gama de percepciones, metas, actitudes y demás que tienen todos los miembros.

En las organizaciones, una fuente común de conflictos interpersonales es lo que la gente suele llamar “choque de personalidades”, es decir, cuando un sujeto desconfía de motivos del otro, cuando se caen mal o el momento en que por alguna otra razón sencillamente no se pueden llevar bien. También puede surgir una situación conflictiva cuando los individuos tienen creencias o percepciones diferentes en función de algún aspecto de su trabajo o su

organización. Un gerente podría no estar de acuerdo con una colega en el tema de aclarar si la organización discrimina o no a las mujeres al decidir las promociones. El conflicto también nace de una exageración de competitividad entre los sujetos. Por ejemplo, dos personas que desean obtener el mismo puesto podrían recurrir a hacer una política con la intención de sacar ventaja. Si un competidor considera que la conducta del otro es incorrecta, es posible que surjan acusaciones. Incluso después de que se ha decidido quien ha ganado el puesto, el conflicto podría seguir debilitando las relaciones interpersonales, en especial sin las razones hechas para seleccionar a un candidato pudieran tener otras explicaciones.

También es bastante común que se presente un conflicto entre dos o más grupos. Por ejemplo, el marketing de una compañía podría no estar de acuerdo con el de producción en cuanto a la calidad de los artículos y calendarios de la entrega. Dos grupos de ventas podrían no estar de acuerdo en la vía para cumplir las metas de metas de las ventas, y un par de grupos de directivos podrían tener ideas diferentes sobre la mejor manera de designar los recursos de la empresa. Bastantes problemas intergrupales surgen más por causas organizacionales que por motivos interpersonales. Los distintos departamentos, al igual que las personas, muchas veces persiguen metas distintas. Es más, con frecuencia estos objetivos son incompatibles. La meta que es incrementar las ventas, que se alcanzaría en parte mediante la oferta de muchos artículos en una aumentar variedad de tallas, formas, colores y modelos, probablemente choque con la meta de producción minimizar los costos, con lo que lograría en parte con series productivas en cuanto a algunos artículos.

2.2.2.3.2 Fuente del conflicto

Griffin & Van Fleet (2016) Mencionan que los directivos, especialmente aquellos que se sienten fastidioso con el conflicto muchas veces se comportan como si el conflicto interpersonal fuera el resultado de defectos de personalidad. Marcan a las personas que con frecuencia están en conflictos como “buscapleitos” e intentan ponerlas a un lado como una forma de resolver desacuerdos Algunos individuos parecen ser inclinado a crear problemas y son fastidioso aun en las mejores circunstancias, en realidad solo un pequeño porcentaje de los conflictos organizaciones se debe una actitud de amargura. Se ha demostrado que los directivos suelen asignar el bajo desempeño a las deficiencias personales de los empleados, como la flojera, la falta de habilidad o escasa motivación. Sin embargo, cuando se interroga

a los empleados cerca de las causas de su bajo desempeño, por lo general lo explican en los términos de problemas de ser entorno, como recursos escasean o falta de cooperación de los compañeros. Si en este caso es evidente una maniobra para defenderse, la línea de investigación sugiere que los directivos necesitan la tendencia de evitar asumir que comportamientos negativos implican personas negativas. De hecho, los comportamientos agresivos, que en ocasiones que observan en los enfrentamientos interpersonales, a menudo reflejan la frustración es de los individuos que tienen buenas intenciones, pero no tienen habilidades para manejar experiencias emocionales intensas. Existen cuatro fuentes de conflictos interpersonales: diferencias personales, deficiencias de información, incompatibilidad de roles y estrés ambiental.

2.2.2.3.2.1 Diferencias Personales

Diferencias personales son una fuente de conflicto porque los individuos incorporan diferentes antecedentes a sus roles en las organizaciones, sus valores y sus necesidades han sido moldeados sus tradiciones culturales familiares, nivel de educación, cantidad de experiencia, etc. Como resultados sus interpretaciones de los acontecimientos y sus expectativas y valores personales incompatibles son los más difíciles de resolver. A menudo un alto contenido emocional y adoptar connotaciones morales. En estas ocasiones, un desacuerdo acerca de lo que es correcto de hecho se convierte con facilidad en una discusión más amarga acerca de quién tiene razón desde el punto de vista moral. Esta distinción entre el conflicto enfocado en la persona y diferencias personales como un conjunto de lentes que cada miembro de la organización usa para dar sentido a las experiencias cotidianas y hacer juicios de valor, en términos de lo que es bueno o malo, adecuado o inadecuado. Como es probable que estas conclusiones se conviertan en creencias fuertemente arraigadas, que entren en conflicto con las creencias igualmente arraigadas de los compañeros de trabajo, es fácil porque provocan conflictos interpersonales. Sin embargo, las partes en una disputa aún tienen que tomar decisiones respecto que seguirá su confrontación, en términos que si enfocaran en sus asuntos

Como los conflictos que surgen las diferencias entre los individuos tienden precisamente a enfocarse en las personas, los directivos capaces de manejar los conflictos necesitan entender esta distinción analítica para poder ayudar a las partes que disputa estructural sin conflicto

en términos de asuntos ofensivos y no de ofensivas. Esta información es especialmente relevante para los directivos que trabajan en un entorno organizacional caracterizado por una amplia diversidad demográfica.

2.2.2.3.2.2 Deficiencias en la información

Deficiencias en la información constituyen una segunda fuente entre los miembros de la organización. Es probable que no reciba un mensaje importante, que se malinterprete las instrucciones de tu jefe, o de quienes toman las decisiones lleguen a conclusiones diferentes porque utilizan diferentes bases de datos. Los conflictos de basan en información errónea o malos entendidos tienden a ser facticos, por lo tanto, la aclaración de los mensajes previos con la obtención de mensajes entregados de forma inadecuada. Este tipo de conflictos es común en las empresas, pero también es fácil de resolver. Como los sistemas de valores no se ven amenazados, tales confrontaciones tienden a ser menos emocionales. Una vez que falla en el sistema de información se repara, los individuos en conflicto por lo general pueden resolver su desacuerdo con un mínimo de resentimiento.

2.2.2.3.2.3 Incompatibilidad de roles

Incompatibilidad de roles se traspalen con los que surgen las diferencias personales o de las diferencias de información. Las diferencias personales seden los miembros aportan en una organización por lo general permanecen inactivas hasta que un catalizador organizacional lo detona, como ocurre con las responsabilidades de las actividades interdependientes. Una razón por la que los miembros a menudo consideran que sus roles incompatibles e porque hacen las bases de información diferentes. Ellos se comunican con distintos grupos de personas, trabajan con diversos sistemas de información y reciben instrucciones de diferentes jefes.

2.2.2.3.2.4 Estrés ambiental

Estrés inducido por el ambiente. Los conflictos que surgen por diferencias personales y roles incompatibles y roles incompatibles se exageran en gran medida por un entorno estresante. Cuando una organización se ve obligada a operar con un presupuesto austero, es más seguro que sus miembros se vean implicados en conflictos por reclamo de áreas de competencia y

solicitud de recursos. La escasez tiende a disminuir la confianza, a aumentar el etnocentrismo y a disminuir la participación en las tomas de decisiones. Estas son las condiciones ideales para incubar el conflicto interpersonal. Otra condición del entorno incentiva conflicto es la incertidumbre. Cuando los individuos se sienten inseguros de la posición que ocupan en la organización, se ven ansiosos y propensos al conflicto. Este tipo de conflictos suelen ser intensos, pero se desaparecen rápidamente una vez que el cambio comienza a convertirse en rutina y los niveles de estrés de los individuos disminuyen.

2.2.2.3.3 Solución de conflictos

Griffin & Van Fleet (2016) mencionan que cuando una o más de las condiciones anteriores están presente, es posible que ocurran conflictos. Y cuando eso sucede, entonces se podrán resolver, en el sentido de corregir sus causas, o eliminar, cuando las causas subsisten, pero las conductas conflictivas son controladas. Los conflictos eliminados tienden a acentuarse y a resurgir en una fecha posterior. La auténtica solución del conflicto elimina sus causas implícitas y reduce el potencial de ocurrencia de conflictos similares en el futuro. Los administradores pueden probar varios enfoques para reestructurar las situaciones con el fin de resolver los conflictos entre los individuos o grupos. Hay ocasiones en las que apelar al interés por objetivos superiores puede ser la tentación de las partes del conflicto se encuentre a un estado final mutuamente deseable. El interés hacia los objetivos de un nivel superior ofrece a todas las partes un marco de referencia común frente al cual se pueden analizar diferencias y reconciliar de acuerdos. Además, los conflictos cuyos antecedentes residen en la competencia por recursos se pueden resolver al extender los recursos disponibles para todos. Aunque es costoso, esta técnica suprime las causas para el conflicto continuo. Al cambiar las personas, es decir, al cambiar o transferir a uno o más de los elementos conflictivos, se pueden eliminar los conflictos reflejados por las relaciones interpersonales. El mismo es aplicable si se observa el ambiente físico al reordenar las instalaciones, los espacios o flujos de trabajo para separar físicamente a las partes. Con esto, pueden disminuir las oportunidades para que ocurran conflictos. Los instrumentos de integración para mejorar la coordinación en una organización, pueden también emplearse para resolver conflictos. El empleo del personal de enlace, de fuerzas especiales de tarea, de equipos internacionales e incluso la forma alta de organización, puede cambiar los patrones de interacción y ayudar a

disminuir la competencia entre individuos y grupos por obtenerlas. Crear sistemas de recompensa la cooperación puede fomentar conductas y actitudes que estimulen el trabajo en equipo y reduzcan el conflicto. Los cambios en políticas y procedimientos pueden orientar la conducta en formas que minimicen al mínimo la probabilidad de situaciones conflictivas desafortunadas. Finalmente, la capacitación en habilidades interpersonales puede ayudar a preparar a la gente para comunicarse y trabajar con mayor eficiencia en situaciones susceptibles de conflicto.

2.2.2.4 Estilos de manejo de Conflictos

Griffin & Van Fleet (2016) Mencionan que la gente responde al conflicto interpersonal a través de diferentes combinaciones de conductas cooperativas y asertivas. La cooperación es el deseo de satisfacer las necesidades y preocupaciones por lo otro lado; el asertividad es el deseo de satisfacción las propias necesidades y preocupaciones. Existen cinco estilos interpersonales para el manejo de conflictos que son resultado de múltiples combinaciones de estas dos tendencias.

- Evitación o alejamiento, no se cooperativo ni asertivo; restarle importancia al desacuerdo, retirarse de la situación y/ o permanecer neutro a cualquier costo.
 - Acomodación: ser cooperativo, pero no ser asertivo; dejar que dominen los deseos de los demás; normalizan las cosas o pasar por alto las diferencias para mantener la armonía.
 - Competencia: no ser cooperativo, pero no ser asertivo; trabajar en contra de los deseos de la otra parte, estar en una competencia de tipo ganar o perder y/o obligar al otro a través del ejercicio de la autoridad.
 - Acuerdo: ser moderadamente cooperativo y asertivo; negociar para llegar a soluciones aceptables en las cuales cada parte gana un poco y pierde otro poco.
 - Colaboración: ser cooperativo y asertivo, tratar de satisfacer totalmente las preocupaciones de todos resolviendo diferencias, descubrir los problemas de modo que todos ganen.
- Los cinco estilos para el manejo de conflictos deben de acumularse y empleados con reserva y considerando cuidadosamente los requerimientos de cada situación de conflicto.

Cuando se emplean la evitación o la acomodación a menudo se crean conflictos de tipo perder- perder. Nadie consigue sus verdaderos deseos y las causas primarias del conflicto quedan intactas. Aunque este tipo de conflicto puede parecer resuelto o incluso puede desaparecer por un tiempo, tiende a hacer previsto en el futuro. La evitación es una forma de no prestar atención. Todos se alejan, pretenden que el conflicto realmente no existe, esperan que sencillamente desaparezca. La acomodación le resta importancia a las diferencias y resalta las similitudes y las áreas de consenso. El objetivo es la de un ambiente pacífico a través de un reconocimiento de intereses en común. Aunque la realidad, limar asperezas puede ignorar la esencia real de un conflicto.

La competencia y el acuerdo tienden a crear un conflicto de tipo ganar perder. Aquí cada una busca ganar a costa de la otra. En casos extremos, una parte logra sus deseos excluyendo completamente los de la otra. En casos extremos, una parte logra sus deseos excluyendo completamente de la otra. Como los métodos de ganar- perder no logran abordar o de una similar. En la competencia, una parte gana debido a una habilidad superior o un dominio completo permite imponer sus deseos sobre la otra, eso también ocurre cuando en la forma de las órdenes autoritarias, donde la imposición es hecha por un supervisor de nivel superior, quien sencillamente dicta una solución cada parte dar un poco de modo que gana y pierde algo de valor. La colaboración en la solución de problemas, trata de conciliar diferencias implícitas y menudo es el estilo de manejo de conflicto más eficaz. Se trata de un conflicto de tipo ganar – ganar en donde los asuntos se resuelven para beneficio de todas las partes, este logra resolver los problemas y mediante la disposición favorable de todos los involucrados. Los métodos ganar – ganar son claramente requeridos para el manejo de conflictos.

De esta manera, De León y Gascón, acertadamente sentaron los pilares sobre el abordaje del conflicto, de la siguiente manera:

De León (2016) planteó:

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

conviene que haya disturbios dentro de la misma.

- Ese clásico conflicto entre colaboradores y sus jefes hoy se puede gestionar, beneficiando a las partes y, principalmente, a la empresa.

Gascón (2013) sostuvo sobre el clima organizacional o clima laboral lo siguiente:

- Clima organizacional poco propicio para el desarrollo: cuando las condiciones del entorno son malas y provocan tensión, los conflictos aparecen con mayor intensidad y frecuencia, pero cuando se trata de entornos estimulantes para que la persona pueda desarrollarse profesionalmente, esto se vuelve una ventaja.
- En efecto, un clima organizacional poco propicio incrementa la tensión y promueve la generación de conflictos con mayor intensidad. Asimismo, no menos importante es el aporte de Gonzáles (2006) sobre el clima laboral, citado en De León (2016).
- Algo que tiene relevancia en lo que es una buena organización, es el clima laboral y personal, no quiere decir que porque no surjan problemas la organización está en buenas condiciones, cuando se tiene buen clima laboral en una empresa es gracias a que los métodos que se utilizan son los adecuados para solucionar un conflicto laboral
- En efecto, un buen clima laboral existe en las organizaciones porque existen métodos adecuados para solucionar los conflictos laborales. Muchas fórmulas se han escrito sobre la mejor forma de gestionar los conflictos y la forma de resolverlos, pero no se encontró ninguna acorde a las necesidades de las partes intervinientes. En ese sentido, no hay fórmulas absolutas porque cada conflicto posee su propia naturaleza, haciéndolo único. La gestión del conflicto debe iniciar con la prevención. Sin embargo, no todas las organizaciones están preparadas para prevenirlo porque lo consideran innecesario. Asimismo, si el conflicto ya surgió se debe enfrentar hasta resolverlo.

De igual manera la satisfacción laboral de los empleados influye en gran medida sobre el comportamiento de los trabajadores, y su desempeño será mejor si su nivel de satisfacción es mayor. Además, el comportamiento de cada trabajador influye en el desarrollo de la empresa, y su productividad, pues la estabilidad y un buen ambiente de trabajo mejora las condiciones en el área laboral. (Jiménez-Bonilla y Jiménez-Bonilla, 2016). Según Arroyo 2012 citado por Las luisa (2016) define el clima organizacional como: El ambiente humano y físico en el que

se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa (pág. 25) Este influye positiva o negativamente en la productividad de la empresa, de acuerdo al desempeño de los trabajadores y la motivación que estos tengan para ejecutar sus actividades cotidianas dentro de la organización. Dentro de algunas características del clima organizacional mencionadas por Las luisa (2016) son.

- Distinguen un organismo de otro
- Perduran a través del tiempo
- Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones.

En la personalidad de la organización el clima organizacional también puede referirse al conjunto de actitudes y la percepción que tiene cada trabajador dentro de la organización y la forma como manejan sus emociones dentro de ella, lo que incide directamente en el desarrollo cotidiano de las actividades de la empresa, aumentando o disminuyendo las capacidades que estos posean en la organización y esto también está relacionado con el nivel de satisfacción y el tipo de trabajador que sean dentro de la organización. Son diversos los tipos de trabajadores que pueden existir dentro de una organización y como menciona Grupo el Comercio (2019), esto es algo cotidiano, pues las personas son capaces de desarrollar actitudes para las situaciones diarias y poder canalizar las actitudes positivas para un buen desarrollo de las actividades laborales y las negativas aprender a manejarlas y lograr controlarlas para que no afecten negativamente, dentro de estos trabajadores se mencionan ocho en la Tabla.

TRABAJADOR

El Eficiente

El dispuesto

CARACTERISTICAS

Son inteligentes, dispuestos, tienen habilidades para resolver problemas, saben cuándo hacer las cosas que se les ha solicitado, se comunican bien, son leales e íntegros.

Es el que dice “sí” a toda petición y que jamás se negará a realizar una actividad, incluso si esta demande horas extras. A raíz de que es una persona que nunca rechaza nada, se puede saturar y hacer un trabajo de una forma que no

	esperaba o no realizarla por la carga laboral que tiene.
El multitask	Es el trabajador que puede realizar varias tareas a la vez sin perder la concentración y entregando buenos resultados. Pero si se abusa de su calidad, se corre el riesgo de cansarlo y, a largo plazo, de disminuir su productividad.
El líder	Le gusta superar desafíos laborales y tienen un alto sentido de la innovación, demostrando compromiso y responsabilidad.
El despistado	Es el colaborador que fácilmente pierde la concentración. Debido a ello, su rendimiento es bajo y puede convertirse en un problema que afectará los intereses de la empresa
El problemático	Este tipo de colaborador jamás debe estar en una organización porque crea un ambiente hostil. Desde el principio muestra poca predisposición para hacer las cosas. Es desorganizado, manipulador y desafiante
El seductor	Es el o la colaboradora que siempre muestra una actitud provocadora, sintiéndose el galán o la seductora de la empresa. Antes que se presente este tipo de trabajador, debe ponerse un límite en los códigos de conducta o vestimenta
El flojo	Es el típico empleado que no realiza sus actividades a tiempo y si las realiza, las hace por cumplir. Siempre muestra poca o nula disposición y necesita constante supervisión, además de ser impuntuales; por lo que se debe evitar tenerlas, pues pueden contagiar ese espíritu al resto o absorber el tiempo de los demás

Tabla 1. Elaboración propia

Esta variada lista muestra ciertas características presentes en las diversas personalidades que se pueden encontrar dentro de las organizaciones. Pymes Magazine (2018), menciona que es necesario definir a cada uno de los empleados que posea la empresa y saber el tipo de trabajador con el que está trabajando, de manera que se tenga clara la posición en la que se encuentra la empresa, pues el capital humano es un tesoro importante para el desarrollo de las actividades.

Las relaciones interpersonales entre los trabajadores y directivos dependen en gran medida del tipo de personalidad que posean sus empleados y como se ha mencionado puede afectar el clima organizacional de la empresa. la comunicación es fundamental para mantener un impacto positivo en la productividad pues la interacción entre los trabajadores es óptima y permite que la información y los procesos fluyan en concordancia a los objetivos de la empresa, sin embargo al tener una mala comunicación el clima organizacional se torna negativo pues surgen comentarios de pasillo (rumores y chimes) que repercuten en el desenvolvimiento de los trabajadores y la poca participación de los mismo en cada proceso (Arias, Lazo y Quintana, 2018).En este sentido Paredes (2017) citando a Soria 2004 define las relaciones interpersonales como:

Las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual. Su finalidad última es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha.

Estas relaciones son importantes y necesarias dentro de la organización pues mantienen cierto grado de igualdad dentro de los empleados que permiten potencializar sus habilidades y capacidades cumpliendo los objetivos planteados dentro de la organización e inclusive les ayuda para mantener buenas relaciones sociales. Sin embargo, no todo es perfecto y pueden ocurrir conflictos laborales, pues según (Paredes, 2017) es un efecto que es natural e inevitable en el ser humano al momento de relacionarse o interactuar con otras personas. Sin embargo, Ramírez (2019) menciona que, a algunas personas les cuesta más que a otras relacionarse con los otros compañeros de trabajo e inclusive sus superiores, pues desconocen la manera de comunicarse o que canales son los más adecuados para ello, lo que genera desconfianza, y grupos aislados de trabajo que evita la cohesión y la sinergia necesaria para un buen desarrollo de las actividades.

Los conflictos interpersonales en las empresas ocurren de forma natural por la interacción existente de forma diaria con el resto de los que conforman el grupo laboral y ocurre cuando una persona nota que sus pensamientos no son iguales al de los demás o sus acciones son diferentes al resto de los trabajadores, estos pensamientos y sensaciones generan estrés y temor que pueden generar acciones violentas y agresivas (Ríos,2016). De igual manera estos

conflictos pueden generarse por situaciones externas al trabajo, ya siendo de índole personal, como la situación económica, problemas familiares o sociales, que provoca un desequilibrio en las actitudes del empleado, es allí donde las empresas crean estrategias que permitan enfrentar estas situaciones y no generen fallas en el desempeño de su grupo de trabajo.

2.2.2.5 Tipos de conflictos

Estas son definidas por León (2016) de acuerdo a las fuentes y conflictos, su contenido naturaleza y el nivel en el que se producen y se muestran en la Tabla

TIPOS DE CONFLICTO	CARACTERISTICAS
Conflictos según su alcance o sus efectos	Conflicto de relación: No altera la estructura organizativa, las relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales-. Afecta a la fluidez y eficacia relacionales Conflicto estratégico: Se crean deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa, es decir, para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales
Conflictos según su contenido	Conflictos de información: información falsa, falta de información, diferentes puntos de vista sobre lo que es importante, interpretación diferente de la información, procedimientos diferentes de estimación. Incompatibles o percibidas como tales. Sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Es necesario un acuerdo en los tres niveles para la satisfacción completa. Conflictos estructurales: causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en

	conflicto. Definiciones de roles, desigual poder o autoridad
	Conflictos de valores: causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas (explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto). Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las disputas surgen cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretenden que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes. Valores cotidianos, valores últimos, valores de autoestima.
Conflictos según su naturaleza	Conflicto verídico: Existe objetivamente es percibido con precisión. Conflicto contingente. Se basa en una determinada estructuración de los elementos o circunstancias. La reorganización lo eliminaría, pero las partes lo desconocen. Conflicto desplazado. El objeto del conflicto sobre el que se discute no es el real. Conflicto mal atribuido. Error en la identificación del contendiente, debido normalmente a que también se equivoca en el objeto del conflicto

Tabla 2. Elaboración propia

Los conflictos son naturales en el ser humano, pero es importante que los gerentes conozcan la intensidad de ellos para establecer estrategias que permitan poder mediar y arreglar los conflictos y evitar en la medida de las posibilidades que estos se repitan al menos por la misma situación.

2.2.2.6 Resolución de conflictos

Manejo de conflictos Ramírez y Álvarez (2021) citando a Rahim 1983 muestra como el autor expresa y define que los estilos de manejo de conflictos interpersonales son expresados a través de dos dimensiones básicas denominadas: Concernientes a “sí mismo” y Concerniente

a los “otros”, es así como la primera dimensión define el grado (sea alto o bajo) en que una persona soluciona sus propias preocupaciones. Y la segunda dimensión menciona el grado (alto o bajo) que tiene la persona de lograr satisfacer las necesidades de los demás.

La comunicación es fundamental para manejar los conflictos y tratar de solucionarlos, aunque es importante mencionar que existen conflictos positivos y negativos y según León (2016), los conflictos pueden llegar a ser una fuerza positiva pues se puede lograr una solución con un resultado y un cambio positivo frente al problema, ya que esta situación hace que las personas creen soluciones positivas dentro de la organización. De igual manera, están los conflictos negativos que pueden provocar daños o efectos poco agradables dentro de la organización, ya que pueden afectar el bienestar psicológico, ansiedad y estrés en las personas implicadas, ya que estos sentimientos se generan producto del conflicto presente.

Pérez, Martínez y Ruiz (2016) en su investigación denominada Intereses básicos y resolución de conflictos de las principales figuras en materia preventiva, proponen tres técnicas que permiten la resolución de conflictos empresariales y estas son:

1. Asertividad: es una técnica de comunicación que permite a los implicados en el conflicto a opinar y expresar sus sentimientos tanto positivos como negativos de una forma adecuada. Esta técnica es beneficiosa pues permite que los individuos acepten sus límites conozcan sus sentimientos y sus pensamientos respetando a cada uno.
2. Detección y cambio de creencias irracionales: estas suelen ser de carácter absolutista y dogmático, generando emociones negativas. Por lo que es importante manejar la información como es interpretada y las consecuencias que estas deriven.
3. Reencuadre: permite modificar el punto de vista de la situación, y esto se logra tratando de tener empatía y poniéndose en el lugar del otro.

Un conflicto se soluciona de tres maneras:

- Solución ganar-perder: en esta una de las partes vence el problema, y logra sus metas y la otra pierde en su intención,
- Resolución perder-perder. Las dos partes renuncian a los objetivos, mediante algún compromiso.

- Resolución ganar-ganar. Ambas partes alcanzan identifican una solución a sus problemas, lo que les permite alcanzar a los dos interesados conseguir sus metas trazadas

2.2.2.7 Conflictos Organizacionales

Los conflictos en las organizaciones hacen parte de su cotidianidad, por ello se puede determinar que estos ocurren “donde existen varias formas de actuar y de pensar, algo inseparable de las organizaciones, pues todo lo que conlleva al conflicto son ideas, sentimientos, actitudes o intereses diferentes que causan desagrado y malas relaciones laborales (Domínguez, 2015, pág.28)”. Debido a que toda organización está expuesta a conflictos, de ahí radica la importancia de la injerencia del líder quien contribuye a la resolución de estos, fortaleciendo la comunicación y la confianza entre los colaboradores de la empresa. Actualmente son inherentes a las organizaciones los conflictos, siendo un elemento normal dentro de cualquier relación comunicacional, asimismo las personas que conforman las empresas cada vez son más diversas, en cuanto a género, religión, raza, etc.; por ello las empresas están más expuestas a escenarios conflictivos (Janeth & Amy, 2011, pág. 79). Las instituciones deben buscar estrategias que permitan la resolución de los conflictos que se puedan dar dentro de ellas, propendiendo por un ambiente agradable para los colaboradores para que estos se orienten hacia un bien compartido. Por su parte (Stephen & Timothy, 2009, pág. 485) plantean que el conflicto es un proceso que desarrolla cuando una de las partes descubre que la otra ha padecido una consecuencia negativa o está por enfrentarla, lo que genera que la primera parte se preocupe. Se puede concebir como un conflicto entre integrantes de la empresa por discrepancias de opinión, o conflictos de comunicación. Estos problemas pueden ser debido a diversas situaciones, como diferencias en los intereses, actitudes poco tolerantes por alguna de los involucrados. Los conflictos son comunes en ambientes laborales. En consecuencia, la relación entre las personas es natural que el conflicto forme parte de estas, esto se presenta por discrepancias en opiniones, convicciones, valores, intereses, etc. De esta surge la importancia de aprender afrontar los conflictos, pero lograr una solución es importante conocer cuáles son las necesidades de cada una de las partes y tenerlas en consideración. Por lo anterior, es necesario que un buen líder tenga la habilidad de ser un mediador, el cual debe escuchar todas las explicaciones antes de

tomar una determinación sin invalidar ni descalificar alguno, se tendrá una posición neutra reaccionando adecuadamente a la dificultad o presión de las circunstancias, dando la importancia a todas las opiniones, para ello debe ser capaz de atender a la diversidad de necesidades e intereses de su equipo, personalizar sus respuestas y finalmente el líder debe implementar planes de acción para resolver los conflictos.

Ya que no basta solo con elegir una opinión sobre otra, si no que esta decisión debe estar apoyada por una estrategia laboral a seguir, que genere un cambio positivo en el grupo de trabajo y se disminuyan la aparición de conflictos entre los mismos anticipándose a los problemas futuros. Aunque el conflicto sucede en lugares donde hay diversidad en la forma de pensar y actuar, es inherente a las empresas, pues las opiniones, emociones, interés o actitudes que son diferentes entre los distintos integrantes de la organización son causantes de conflicto y malas relaciones laborales. Dentro de las prioridades de la empresa debe estar la búsqueda de condiciones que minimice y controle situaciones de conflicto. A pesar, que las situaciones que crean conflictos es la diferencia de tareas. Con base al desarrollo de la empresa, la realización de distintas actividades lleva a interactuar con distintos ambientes laborales, en los que se evidencia las diferentes emociones, formas de actuar, pensar, sentir, buscar intereses individuales. Por otro lado, se encuentra la situación de recursos compartidos, en el cual algunos son restringidos o insuficientes y se distribuyen de manera equitativa, entre las diferentes áreas de la empresa, por lo que, si una quiere aumentar su nivel de recursos, la otra se verá afectada en la porción de los suyos.

Pero otros autores como como Torres (2014), definen el conflicto laboral como una conducta inherente al ser humano y, por ende, presente dentro de la organización que involucra a todos los miembros de esta y que es causado por sentimientos egoístas y desacuerdos sobre las decisiones y la práctica del poder. Como, por ejemplo, cuando un empleado accede a incentivos monetarios, realizando competencia desleal y actos engañosos.

Los conflictos laborales en una organización, pueden clasificarse también en dos grandes grupos, a individuales que perjudican a un empleado únicamente, los cuales ocupan un lugar importante en la empresa, ya sea por su currículum y habilidades o porque su puesto de trabajo sea indispensable para la organización y esto les genera la confianza para exigir el empleador. Los colectivos afectan a un grupo de trabajadores de una empresa o de un sector

de actividad que se reúnen para oponerse a las condiciones de trabajo en las que se encuentran (Jiménez, 2016,).

El conflicto laboral hace presencia en el contexto organizacional por las diferencias o desacuerdos que se puedan dar entre el empleador y el colaborador (líneas de poder), llegando a ser explícitos y generar movimientos grupales.

Según Octaviano Domínguez (2001), “La presencia del conflicto en una organización no debe menos valorarse porque sea de moderada intensidad o de repercusión de poca importancia, en realidad nunca se sabe del poder expansivo de las situaciones conflictivas y cuando arrasan y envuelven nuestra vivencia entorpeciendo todo”

2.2.2.7.1 Características de los conflictos laborales

Los altercados o desacuerdos en el trabajo poseen una cadena de particularidades habituales: Son ineludibles; debido a que en los vínculos entre personas es común que se presenten diferencias aún más en un entorno laboral, donde se toman decisiones que pueden perjudicar la consecución de las metas y objetivos de la empresa; Son inevitables: aunque se consideran un problema, se puede decir que son importantes para la evolución de cada colaborador en el ámbito profesional como también para la empresa; Son peligrosos: cuentan con la cualidad de generar beneficio, o causantes de perjuicios, esto depende en la manera que se manejen.

2.2.2.7.2 Consecuencias positivas del conflicto

- En ocasiones se fortalece la colaboración y el interés para alcanzar un acuerdo. La solución de los conflictos de forma positiva contribuye a motivar a las personas involucradas.
- Una solución positiva mediante la colaboración favorece a perfeccionar los colaboradores en su ámbito profesional, directivos y la misma empresa.

2.2.2.7.3 Consecuencias Negativas del conflicto

- Dificulta el ambiente laboral. Lo que ocasiona antipatías, murmullos, y sobre todo discrepancia entre los involucrados.

- Obstaculiza que los individuos se comprometan en el desarrollo de los proyectos de la organización, puesto que los conflictos continuos limitan la autonomía de los colaboradores y la energía del equipo.
- Disminuye el rendimiento. El tiempo y las energías que la organización y los colaboradores utilizan para resolver los conflictos evitan que estos esfuerzos se centren en lo que es realmente importante obtener resultados.

Es de resaltar, que la reclamación de los problemas profesionales son discrepancias que surgen entre las empresas y asociaciones laborales. El conflicto es un afrontamiento que dependiendo como se maneje, influye en las organizaciones

Capítulo III Resultados

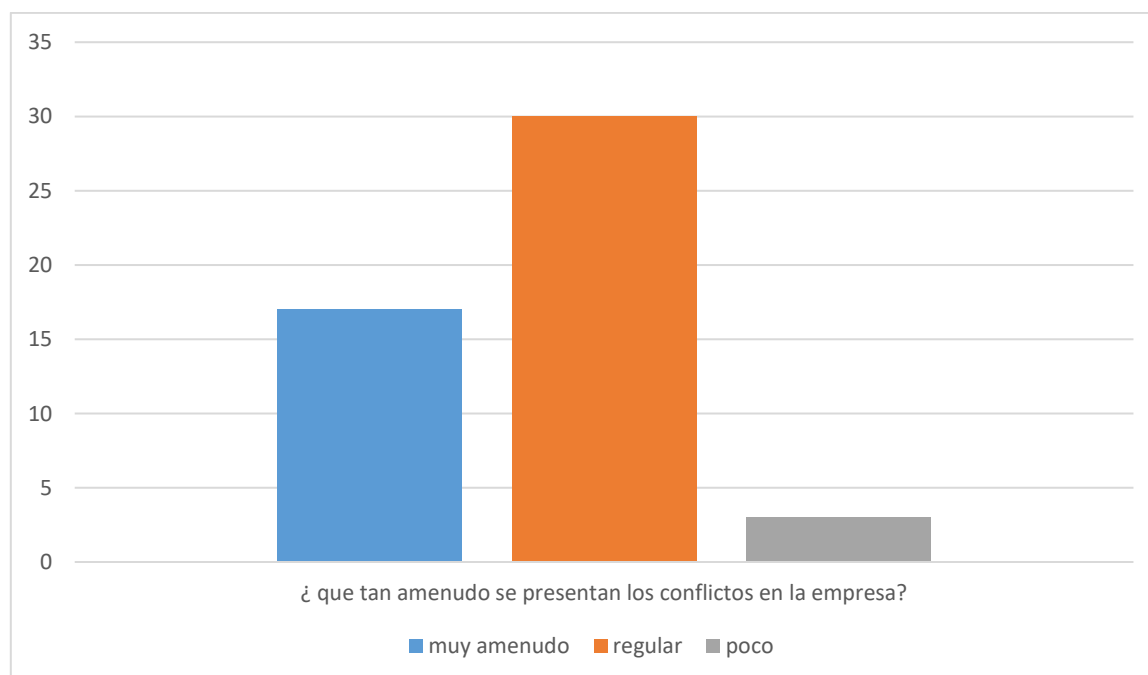
En este capítulo se presentan los resultados obtenidos, por la aplicación de la encuesta en Bodega Aurrera, Villaflores, propuesta anteriormente, que constaba de 13 preguntas de opción múltiple donde todos los empleados respondieron de manera anónima, estas respuestas ayudará a conocer como es el ambiente laboral de dicha empresa, como el gerente o líder de área actúa en circunstancias de conflicto, teniendo en cuenta que a partir de ello se analizó que estilo de liderazgo caracteriza u ocupa el líder de este lugar, también se da a conocer si este estilo lo desarrolla de manera correcta.

Cabe aclarar que, de las 13 preguntas planteadas, se ordenaron de la siguiente manera: 1 a 6 tratan sobre la variable Conflicto y de la 7 a la 13 sobre la variable Liderazgo, se ordenó de esta forma porque la preguntas sobre conflicto ayudaron para entrar en confianza con los empleados. Para efectos de este trabajo primero se mostrarán las preguntas de la variable Conflicto y por consiguiente la variable Liderazgo.

A continuación, se presentan los resultados con su respectivo análisis tanto estadístico como grafico para facilitar su comprensión.

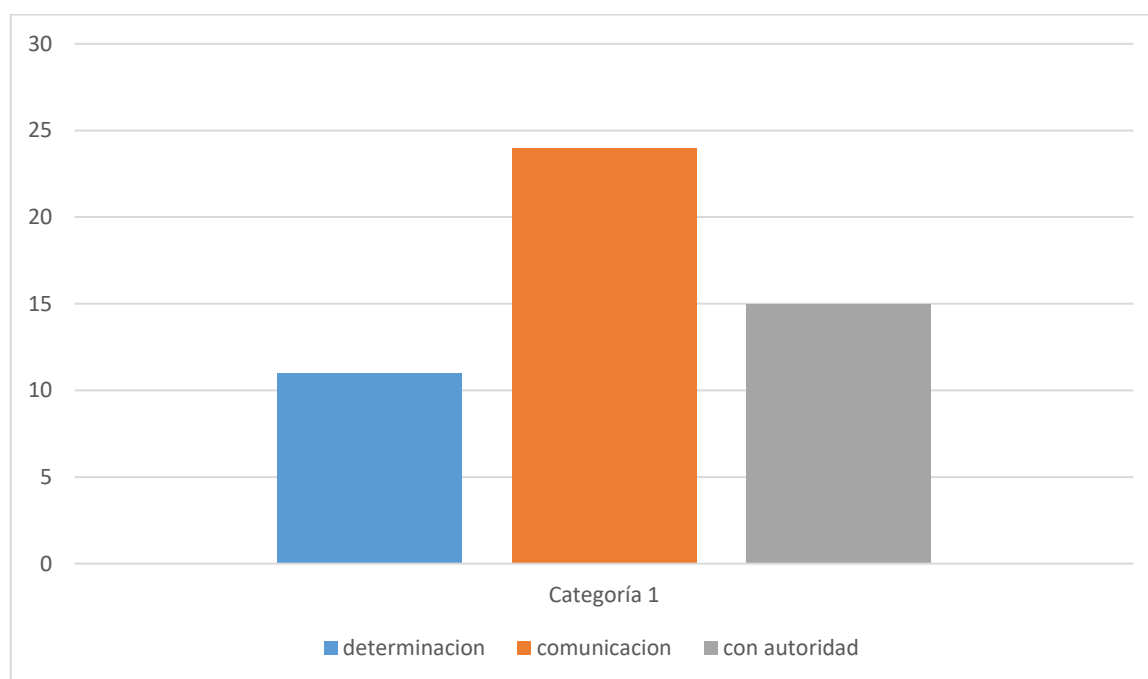
3.1. Conflicto

Gráfica 1 ¿Qué tan a menudo se presentan los conflictos en la empresa?



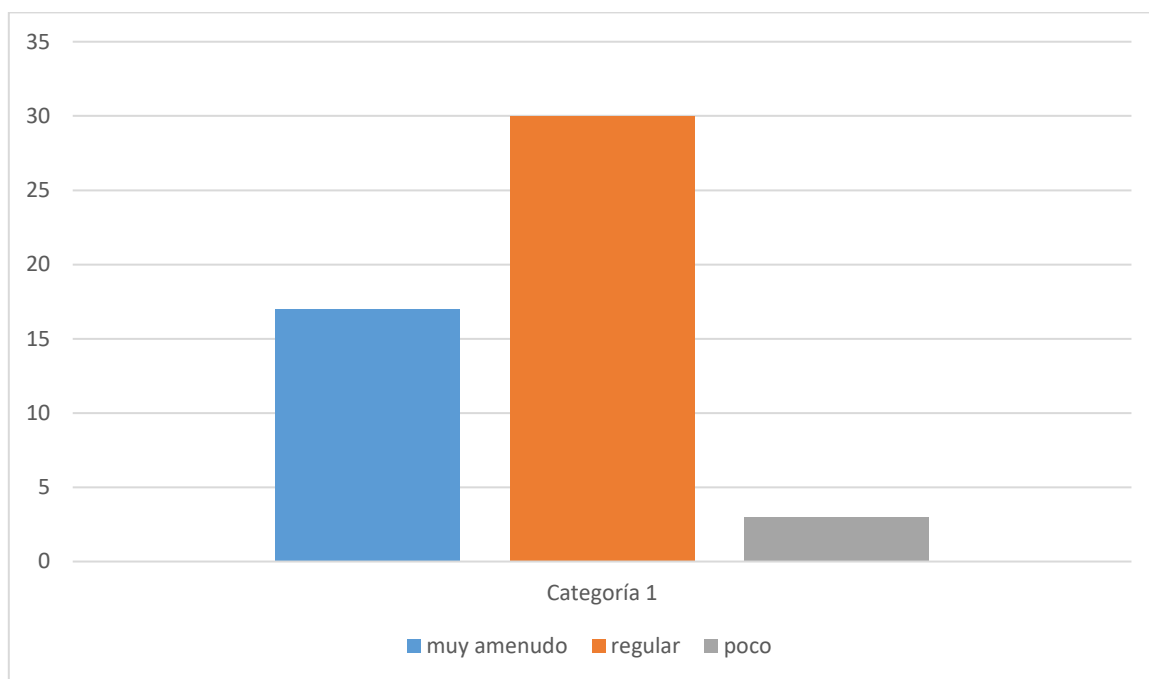
Como se puede observar en la siguiente gráfica el 30% de los conflictos en la empresa Bodega Aurrera aparecen de manera regular y el 15% que pasan muy a menudo, esto indica que se presenta el conflicto por falta de liderazgo”, Según Robbins (1999) el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para alcanzar las metas propuestas.”

Gráfica 2 ¿Cómo actúa el gerente en momentos de crisis?



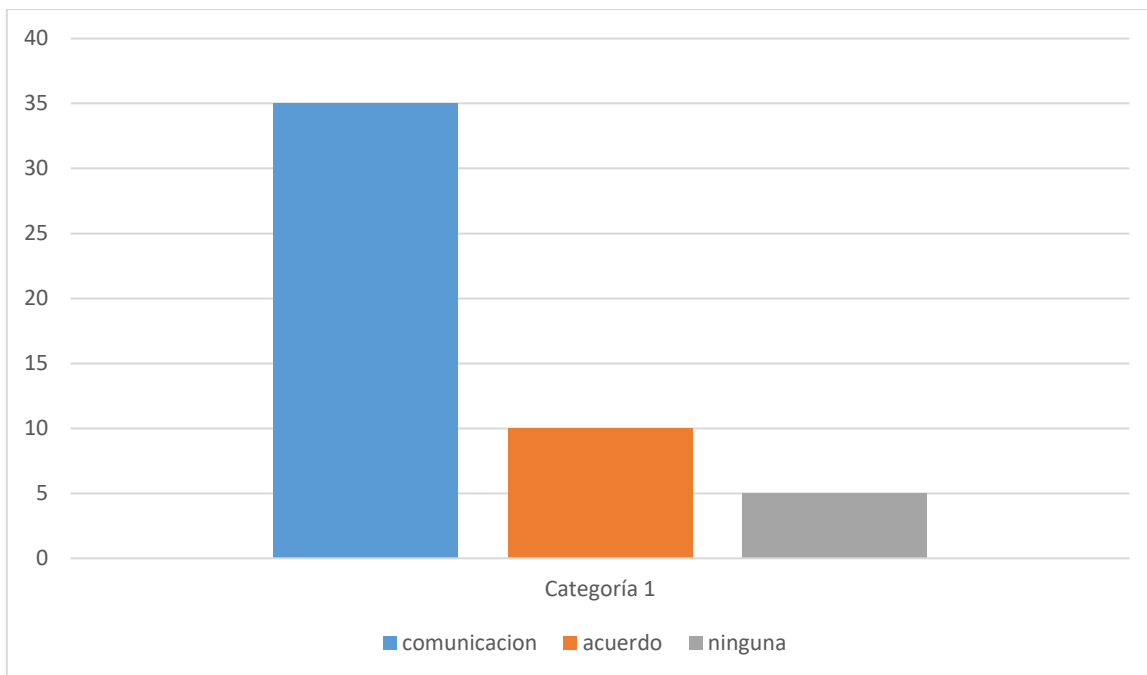
Se percibe que en momentos de Crisis el Gerente usa como apoyo la comunicación entre sus compañeros de trabajo y en segundo lugar se apoya de su autoridad, además de que la determinación es una pieza clave de las soluciones de conflictos. Esta característica es fundamental para que en momentos de crisis se pueda resolver en su etapa inicial y propiciar un ambiente en que todos puedan tomar como herramienta principal la comunicación para establecer acuerdos.

Gráfica 3 ¿Qué tan a menudo ha resuelto el gerente los problemas de la empresa?



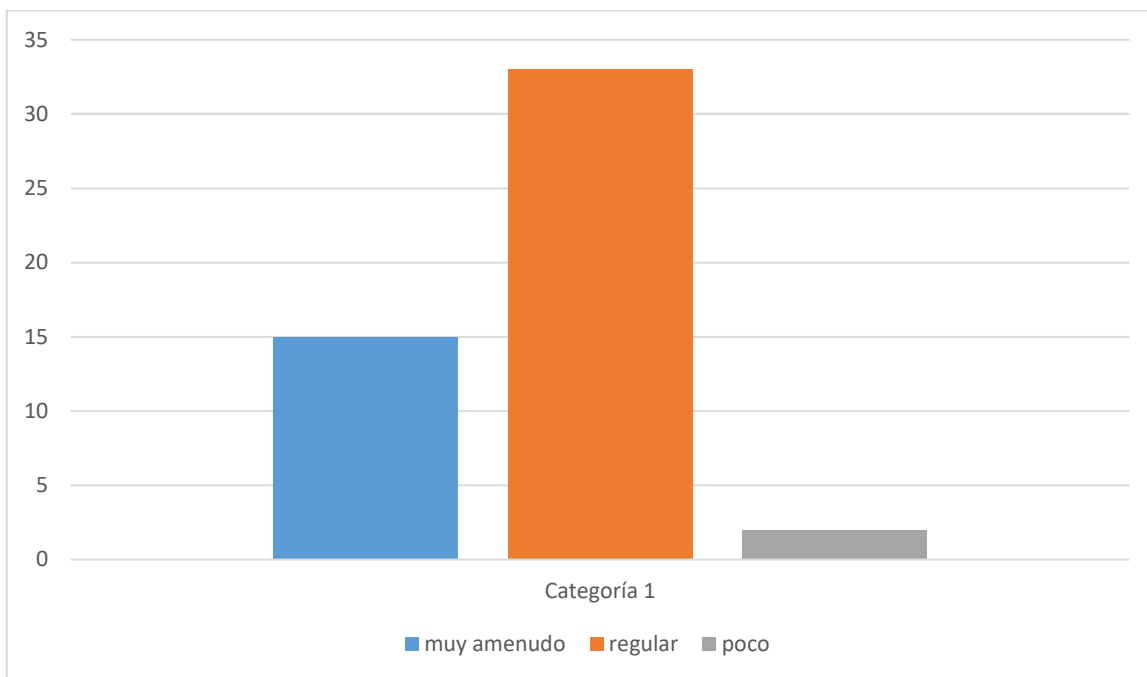
Casi siempre el gerente resuelve de manera regular los conflictos, ya que este utiliza el tipo de liderazgo orientado a la tarea este se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos, estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios.

Gráfica 4. ¿Cuál es el método que utiliza un gerente o líder de área para resolver los conflictos en la empresa?



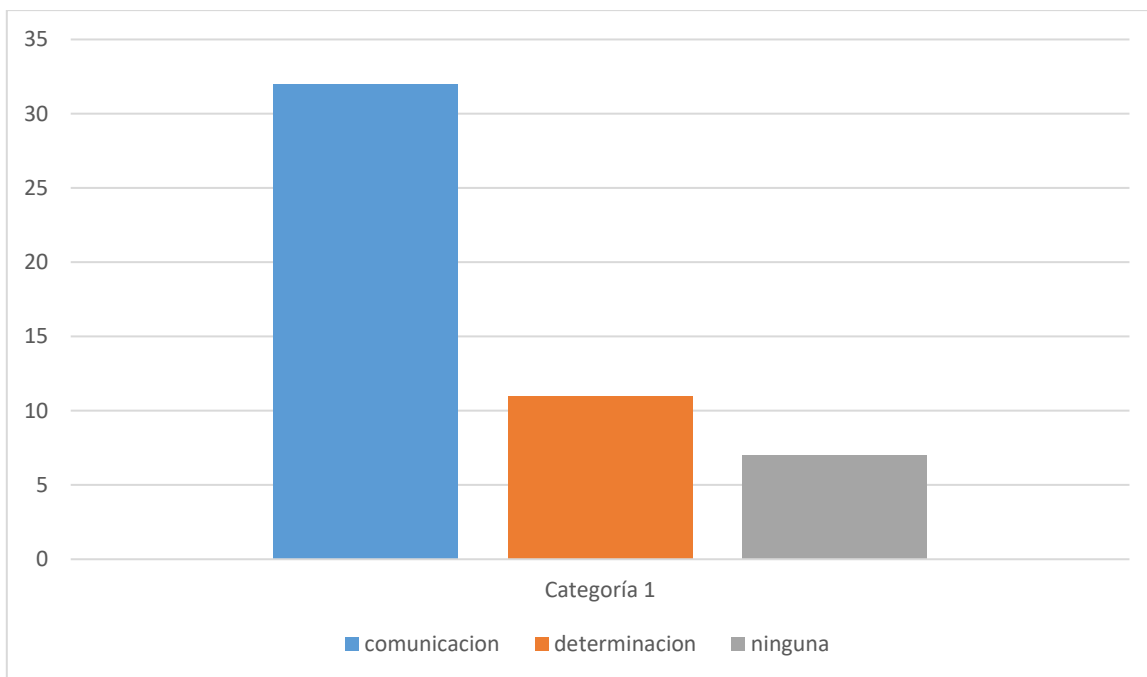
El 35 % de los empleados proporcionan que el gerente utiliza la comunicación como método de solución de conflictos, tal y como se había visto anteriormente la comunicación es primordial para establecer acuerdos, la cual vemos que es el método que utiliza en segundo lugar.

Gráfica 5. ¿Qué tan a menudo supervisan las áreas de esta empresa?



El 33% de los empleados comenta que el gerente supervisa las tareas de manera regular lo que permite que pueda detectar posibles situaciones que generen conflictos y así anticiparse adecuadamente.

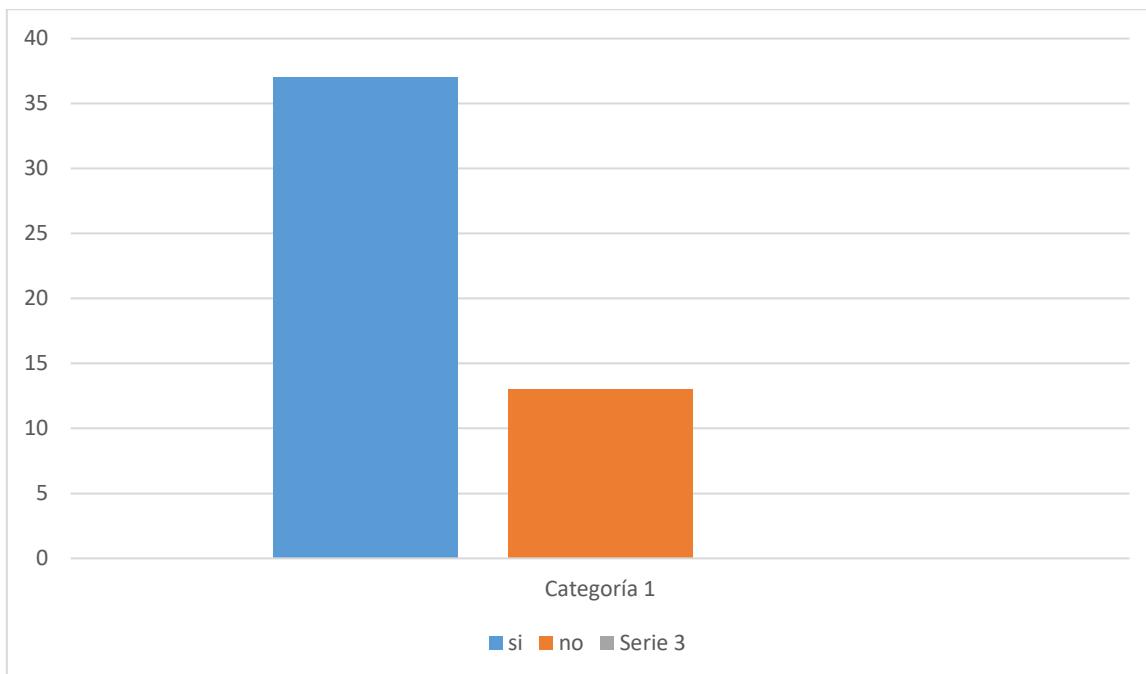
Gráfica 6. ¿Qué estrategias utiliza el gerente en el manejo de conflictos?



La estrategia que más utiliza el gerente de acuerdo a las respuestas proporcionadas por los empleados es la comunicación ya que es fundamental para manejar conflictos que se presentan en la empresa, una comunicación efectiva ayuda a identificar las causas subyacentes de los conflictos, facilita la negociación y el consenso, y puede incluso transformar conflictos en oportunidades de crecimiento

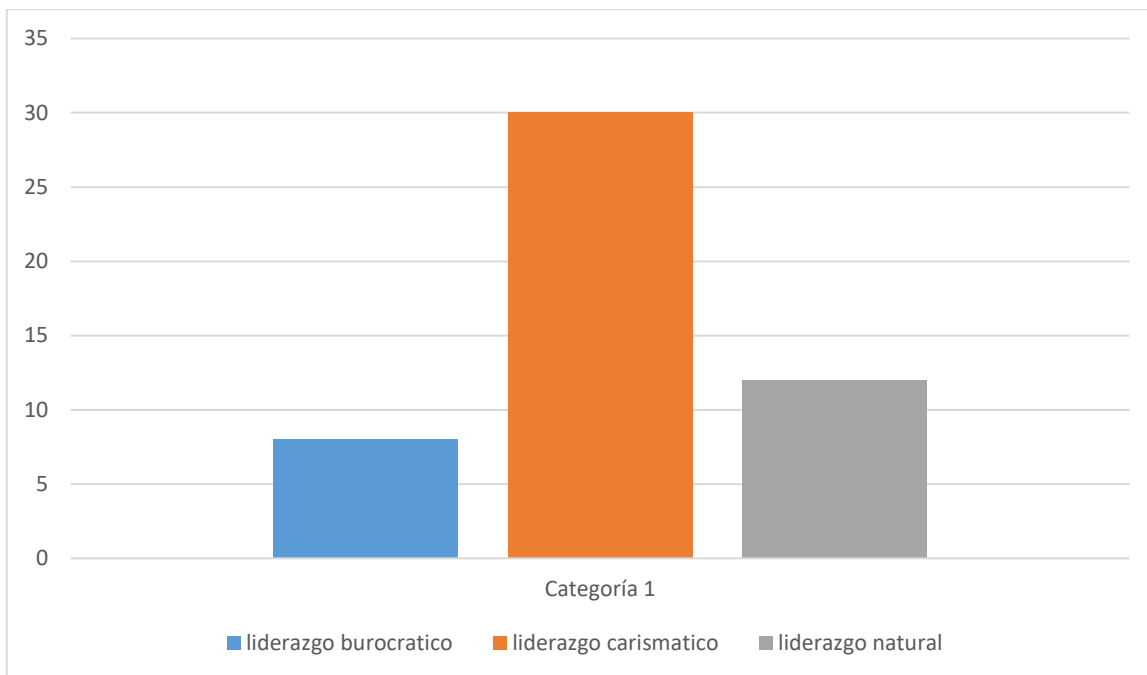
3.2. Liderazgo

Gráfica 7. ¿Conoces que es liderazgo?



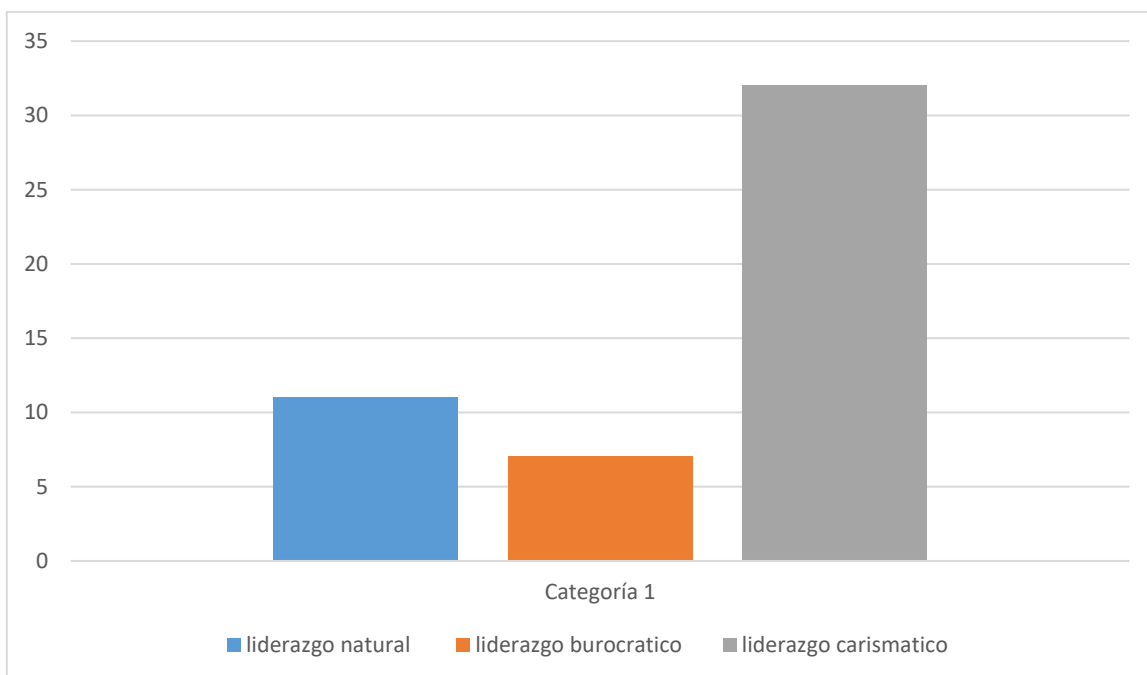
La mayoría de los empleados que trabajan en esta empresa, son conocedores de lo que significa liderazgo, y como se desarrolla en el jefe de área, que los trabajadores conozcan su significado ayuda mucho a la empresa, ya que fomenta una cultura de mejora, colaboración y compromiso. Un conocimiento compartido del liderazgo enriquece el desempeño, facilita la toma de decisiones y contribuye a un mejor ambiente laboral.

Gráfica 8. De los siguientes estilos de liderazgo, seleccione el que utiliza el gerente en el desarrollo de sus actividades.



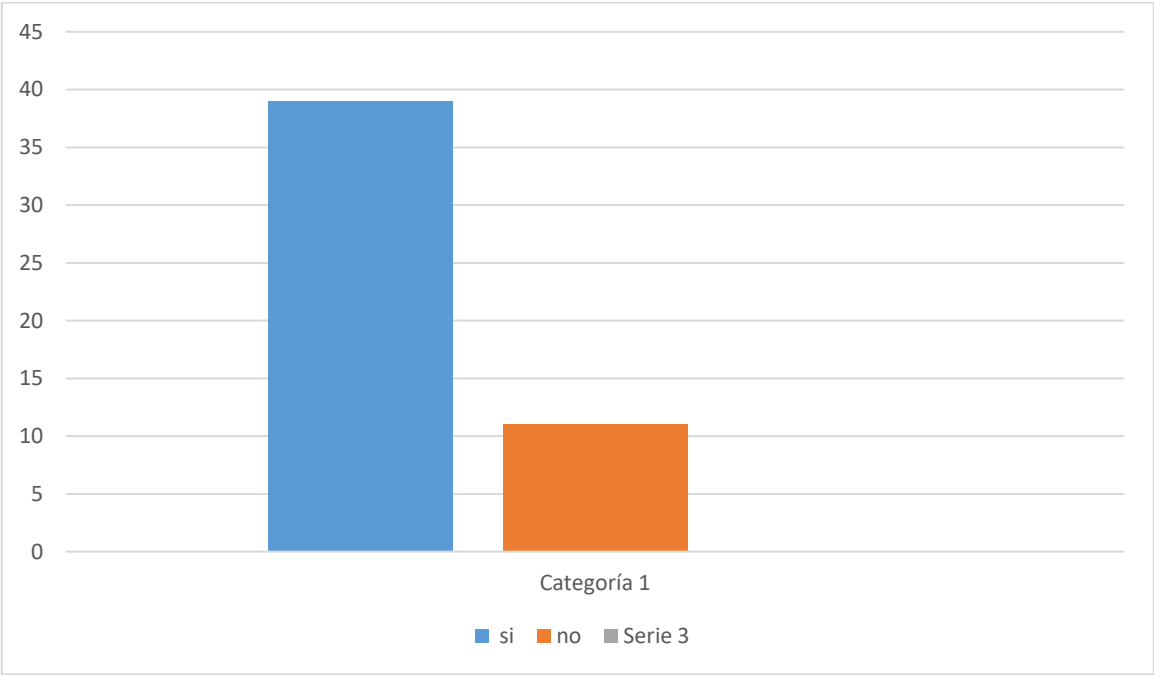
El estilo que más utiliza el gerente de acuerdo a los empleados es el estilo carismático ya que este se basa de su personalidad para influir a los demás y motivarlos a dar lo mejor de sí, logrando con esto el compromiso de los empleados, aumento de la productividad y un mejor clima laboral.

Gráfica 9. ¿De los estilos anteriores cual considera que le da mejor resultado?



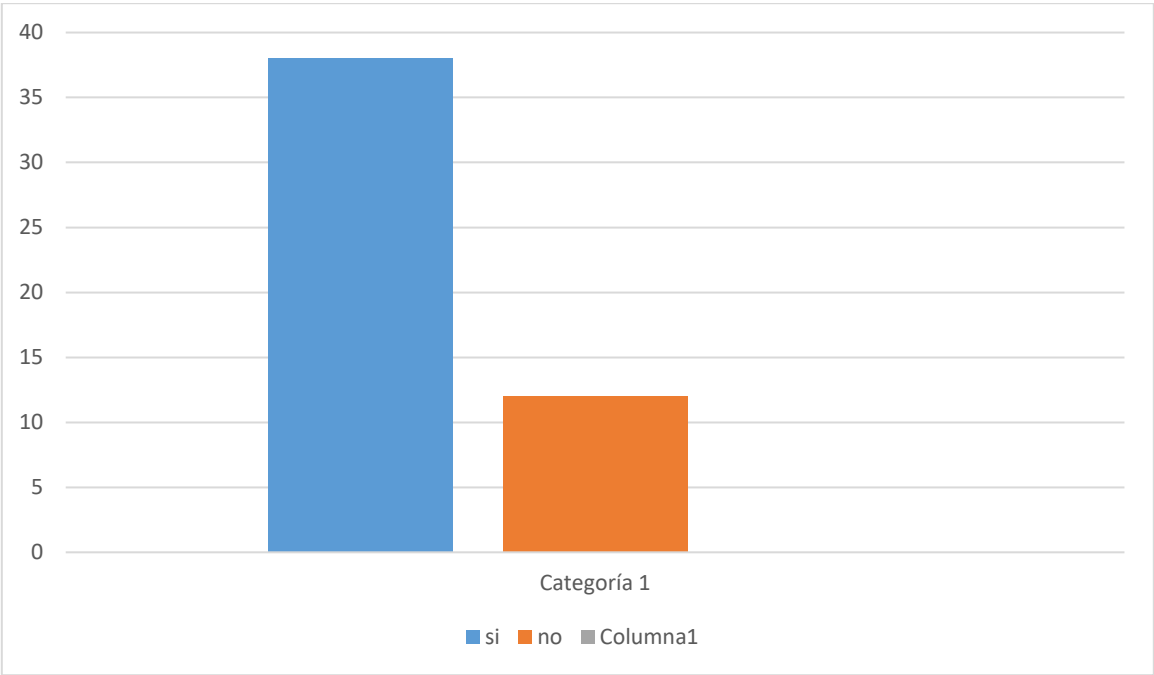
De acuerdo a la información recabada donde podemos darnos cuenta que el 33% de los empleados se inclinaron por el estilo de liderazgo carismático ya que este estilo como anteriormente se mencionó, es la que han identificado promueve el Gerente, lo cual facilita la comunicación, elemento que vimos en respuestas anteriores es uno de los métodos más utilizado por el Gerente y es fundamental para superar las crisis en las empresas.

Gráfica 10. ¿Ha llevado alguna capacitación recientemente (últimos 6 meses) sobre manejo de conflictos?



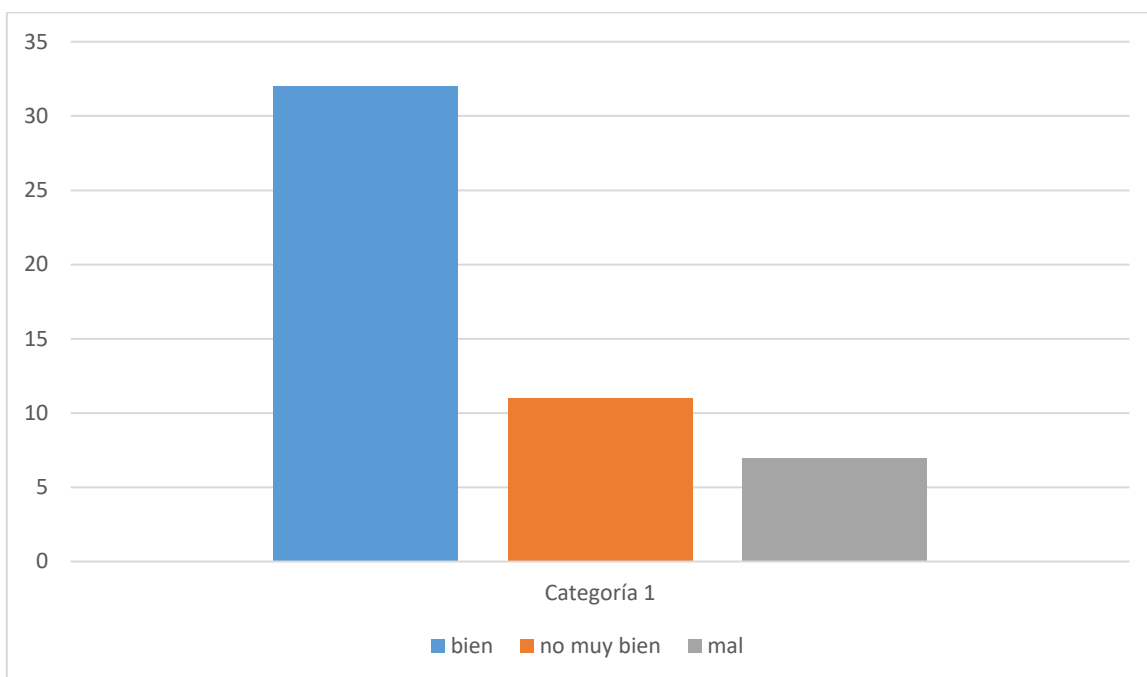
La respuesta otorgada por los empleados hace mención que si han recibido capacitación sobre el manejo de conflictos y eso es bueno ya que da a entender que la empresa está comprometida con sus empleados y los prepara ante los retos que pueden encontrar, capacitar a los empleados en el manejo de conflictos ofrece múltiples beneficios, tanto para los individuos como para la organización. Una capacitación adecuada puede mejorar la comunicación, la productividad, el clima laboral y el desarrollo profesional.

Gráfica 11. ¿Ha llevado alguna capacitación recientemente (últimos 6 meses) sobre motivación?



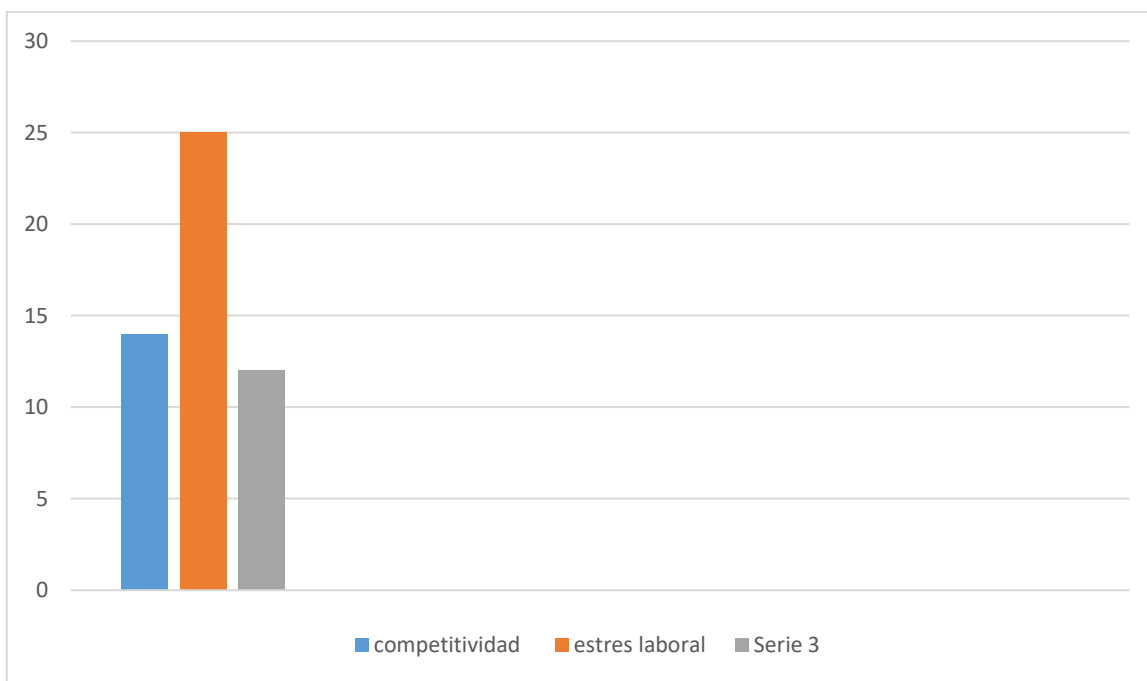
Podemos observar en esta Gráfica que los empleados han sido capacitados de manera frecuente, sobre los diversos temas que se encuentran en la empresa, en estos esta la motivación ya que la capacitación en motivación para empleados ofrece múltiples beneficios tanto para la empresa como para los individuos. Entre ellos se destaca la mejora del rendimiento, la reducción de la rotación de personal, la creación de un mejor ambiente laboral y el fomento de la innovación y creatividad.

Gráfica 12. ¿Cómo es su sentir en el área de trabajo?



Se observa que el 33% de los empleados dijeron que se sienten bien en su área de trabajo, se puede considerar que ellos se sienten así debido a que cuentan con capacitaciones constantes acerca de los diversos temas, como liderazgo, manejo de conflictos, el plan de carrera que tiene la empresa, además de la gestión del Gerente.

Gráfica 13. ¿Cuáles son los principales problemas que se dan en la empresa?



En esta Gráfica se observa que la mayor problemática en esta empresa es estrés laboral, esto puede ser ocasionado a la sobrecarga de trabajo, la falta de control y la percepción de la falta de reconocimiento. Adicional, se puede sumar el riesgo de violencia percibida por los empleados debido a la interacción con el público, así como la percepción de inseguridad laboral.

3.3. Análisis de la información

Tabla de observaciones

DATOS	OBSERVACIÓN
LIDERAZGO	Se observó que el gerente o líder de esta empresa, está muy presente en las áreas correspondientes y lleva a cabo su labor de líder, haciéndose presente cuando se le requiere.
CONFLICTOS	En este tema se identifica, que no todos los empleados tienen una buena relación, se encontró que muchas de estas personas tienen su grupo de amigos.
Atención	Se identifico que no todo el personal es amable al momento de que un cliente requiere de su ayuda, muchos tienen a tener un tono molesto en sus respuestas, pero así también hay quienes son realmente amables y ayudan a los clientes de una buena manera.

3.4 Propuesta

Con el propósito de que el Líder pueda tener estrategias acordes a cada situación presentada debemos considerar lo siguiente:

El liderazgo comienza en las personas que desempeñan puestos directivos, pero no termina ahí. La capacidad de una organización para cumplir sus objetivos no depende solamente de

la fuerza de voluntad de un gran líder único, ni siquiera de la eficacia de la cadena de mando de la organización.

A la hora de describir el liderazgo de una organización, debemos considerar, como mínimo:

1. El número de líderes necesarios según los puestos de dirección oficiales ya existentes y futuros que se recogen en el organigrama (número, nivel, ubicación, función, unidad empresarial, relaciones jerárquicas, etc.).
2. Las cualidades necesarias para la selección (demografía, diversidad, origen, grado de experiencia).
3. Las aptitudes y comportamientos necesarios para implementar la estrategia empresarial y crear la cultura deseada (aptitudes, competencias, base de conocimientos).
4. Las capacidades de liderazgo colectivo de los líderes que actúan en grupos y entre departamentos para implementar estrategias, resolver problemas, responder ante amenazas, adaptarse al cambio, apoyar la innovación, etc.
5. La cultura de liderazgo deseada, incluidas las prácticas de liderazgo en uso, como la colaboración interdepartamental, el involucramiento de los empleados, la aceptación de la responsabilidad de los resultados, la creación de oportunidades de liderazgo para otros, la formación de otros líderes, cómo «aprender a aprender», etc.

La estrategia de desarrollo del liderazgo debe considerar diferentes requisitos dependiendo del nivel, la función y la ubicación. Se acepta de manera general la noción de una línea de liderazgo con momentos cruciales identificables que requieren una capacidad de liderazgo cada vez mayor. La noción de la línea debe completarse con la atención a las necesidades específicas de quienes trabajan en diferentes funciones y ubicaciones.

La estrategia de liderazgo debe regirse por la estrategia empresarial y especificar:

A. Cantidad: número de líderes necesarios durante los próximos 5-10 años según las necesidades de crecimiento y el volumen de negocio previsto:

1. Cuándo
2. Dónde
3. En qué nivel

B. Cualidades: características que deben tener todos los líderes en el momento de la selección o retención, tales como:

1. Demografía

- a. Edad
- b. Sexo
- c. Raza
- d. Cultura de origen
- e. Formación
- f. Experiencia

2. Promoción interna o contratación externa

3. Diversidad, diversidad específica

- a. Nivel
- b. Ubicación

C. Aptitudes/comportamientos: aptitudes, comportamientos, conocimientos, competencias y habilidades específicas que necesitan los líderes según su función, nivel, ubicación o unidad para implementar la estrategia empresarial:

- A. Competencias conductuales generales aplicables a todos los líderes de la organización
- B. Competencias conductuales específicas por nivel o función
- C. Aptitudes y conocimientos generales exigidos a todos los líderes de la organización
- D. Aptitudes o conocimientos exigidos por nivel o función
- E. Aptitudes, conocimientos o capacidades en función de la ubicación
- F. Habilidades lingüísticas

D. Capacidades colectivas: capacidades que deben poseer los líderes cuando actúan de manera conjunta, tales como:

- 1. Grado de dependencia, independencia o interdependencia entre los líderes
- 2. Valores esenciales que se refuerzan mediante el comportamiento colectivo y las acciones de los líderes

3. Estilo de liderazgo mostrado por la mayoría de los líderes (orientado hacia el control, laissez faire, participativo)

4. Prácticas de liderazgo importantes y compartidas por toda la empresa (involucrar a los empleados, aceptar responsabilidades, aprovechar las oportunidades para mejorar, centrarse en el cliente, etc.)

Se anexa un ejemplo del formato propuesto que servirá para la elaboración de Propuesta de Estrategias de Liderazgo para el manejo de conflictos en Bodega Aurrera

Formato de Diagnóstico Estratégico para el Desarrollo de Liderazgo para el Manejo de Conflictos

Sección A. Cantidad de Líderes Necesarios

Objetivo: Estimar el número de líderes requeridos para respaldar la estrategia de negocio a corto, mediano y largo plazo.

1. ¿Cuántos líderes se requerirán para implementar la estrategia empresarial en los próximos 5 a 10 años?

- Proyección en años: _____

- Número total estimado: _____

2. ¿Cuándo se requerirá incorporar o formar a estos líderes?

- Corto plazo (1-2 años): _____

- Mediano plazo (3-5 años): _____

- Largo plazo (6-10 años): _____

3. ¿Dónde se necesitarán estos líderes? (Ubicaciones geográficas, áreas funcionales, unidades de negocio):

- Ubicación 1: _____

- Ubicación 2: _____

4. ¿En qué niveles de la organización se requiere liderazgo?

- Operativo: Sí / No

- Mandos medios: Sí / No

- Alta dirección: Sí / No

Sección B. Cualidades de los Líderes

Objetivo: Definir los perfiles demográficos y de experiencia que deben considerarse en procesos de selección o retención.

1. Demografía del líder ideal:

Edad	_____
Sexo	_____
Nivel de formación	_____
Experiencia previa	_____

2. ¿Se prioriza la promoción interna o la contratación externa?

- ☐ Promoción interna
☐ Contratación externa
☐ Mixto (explicar criterios): _____

3. Diversidad: ¿Qué tipo de diversidad se busca promover en el liderazgo?

Tipo de Diversidad	Nivel / Área / Ubicación Específica
Diversidad de Género	
Diversidad Cultural	
Diversidad Funcional	
Otra (Especificar)	

Sección C. Aptitudes, Comportamientos y Competencias

Objetivo: Establecer los comportamientos clave, conocimientos y habilidades que deben poseer los líderes para implementar con éxito la estrategia empresarial.

A. Competencias conductuales generales para todos los líderes:

- _____
- _____

B. Competencias conductuales específicas por nivel o función:

Nivel / Función	Competencias Requeridas
Operativo	
Mandos Medios	
Alta Dirección	

C. Aptitudes y conocimientos generales requeridos por todos los líderes:

- _____
- _____
- _____
- _____

D. Aptitudes y conocimientos específicos por nivel o función:

Nivel / Función	Aptitudes / Conocimientos Específicos
Operativo	
Mandos Medios	
Alta Dirección	

E. Aptitudes, conocimientos o capacidades por ubicación:

Ubicación	Requisitos Específicos
Ubicación 1	
Ubicación 2	

F. Habilidades lingüísticas necesarias (idiomas, niveles):

- Idioma principal: _____ / Nivel requerido: _____
- Otros idiomas: _____ / Nivel requerido: _____

Sección D. Capacidades Colectivas de Liderazgo

Objetivo: Determinar las capacidades compartidas que definen el estilo y la efectividad del liderazgo colectivo.

1. ¿Cuál es el grado de colaboración entre los líderes?

- ☐ Alta interdependencia

- ☐ Independencia moderada
- ☐ Baja colaboración

2. Valores esenciales a reforzar desde el liderazgo colectivo:

- _____
- _____

3. Estilo de liderazgo predominante actual y deseado:

Estilo	Actual	Deseado
Autoritario / de Control	☐	☐
Laissez – Faire	☐	☐
Participativo	☐	☐

4. Prácticas de liderazgo esperadas y compartidas:

- ☐ Involucrar a los empleados
- ☐ Asumir responsabilidad
- ☐ Impulsar la mejora continua
- ☐ Centrarse en el cliente
- ☐ Otro (especificar): _____

Ejemplos de prácticas de liderazgo importantes y compartidas:

- 1. Fomentar una comunicación abierta y transparente en todos los niveles.
- 2. Facilitar espacios seguros para la resolución constructiva de conflictos.
- 3. Promover la toma de decisiones colaborativa y basada en evidencia.
- 4. Reconocer y celebrar logros individuales y de equipo.
- 5. Desarrollar a otros líderes a través del mentoring y la retroalimentación continua.

Capítulo IV. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Con el trabajo realizado en este presente documento se observó y analizo dos tipos de variables, que son el estilo de liderazgo y el manejo de conflictos, tomando en cuenta el concepto de estilo de liderazgo que habla sobre el conjunto de habilidades gerenciales o de las directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser y de actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos, este concepto se ha estudiado a lo largo de muchos años, con ayuda de la encuesta aplicada se concluyó que los empleados de la empresa reconocen las características y habilidades que posee el Gerente, así como, el estilo de liderazgo que este posee.

También conociendo como este actúa en circunstancias de conflictos, desacuerdos, mala comunicación, ya que con el trabajo realizado se conoció o se dio a conocer las estrategias y aptitudes que este utiliza y el resultado que se obtiene de este líder, es por ello que el objetivo de esta investigación es proponer un formato que permita elaborar las Estrategias de Liderazgo para el manejo de conflictos.

De esta forma se cumple la hipótesis establecida al principio de este documento. Un estilo de Liderazgo más efectivo influye positivamente en la resolución de conflictos dentro de la empresa Bodega Aurrera de Villaflores, Chiapas. La elaboración del formato es solo una pequeña aportación para la empresa, pero su aplicación será de gran ayuda para elaborar las estrategias necesarias que le permitan reducir los conflictos y preparar a sus futuros líderes.

4.2 Recomendaciones

Con la información recabada a lo largo de esta investigación, se determinó que es de suma importancia un formato que permita recabar información de manera sencilla y práctica para establecer la Propuesta de Estrategias de Liderazgo para el manejo de conflictos en Bodega Aurrera. Este formato les mostrará los requerimientos necesarios y el perfil idóneo del líder lo que permitirá mayores ventajas para la resolución y manejo de conflictos; al implementarlo es muy probable que se mejore el clima laboral, la atención al cliente y que las ventas aumenten, ya sea porque el personal se sienta a gusto con la gestión del líder o por el ambiente laboral que maneja la empresa.

Es de carácter importante dar a conocer las recomendaciones y que estas estén fundamentadas, es por ello que todas se apegan a lo observado y registrado en las encuestas donde se entrevistaron a todo el personal de las cuales se le plantearon preguntas estratégicas para poder obtener la información necesaria. A continuación, se mencionan algunas recomendaciones de acuerdo a los datos obtenidos.

1. Formar Líderes Locales con Inteligencia Cultural

Recomendación: Identificar y capacitar a líderes originarios de la región o que conozcan profundamente la cultura local.

Acción clave:

Implementar programas de liderazgo con enfoque en inteligencia cultural, comunicación empática y resolución pacífica de conflictos.

Capacitación continua en liderazgo carismático, incluyendo habilidades de escucha activa, motivación y persuasión positiva.

Impacto esperado:

Mayor conexión con los colaboradores.

Reducción de malentendidos culturales o jerárquicos.

Aumento del respeto y credibilidad del líder.

2. Diseñar Espacios de Comunicación Abierta y Bidireccional

Recomendación: Establecer canales formales e informales donde los empleados se sientan escuchados y puedan expresar inquietudes antes de que escalen a conflicto.

Acción clave:

Reuniones semanales de "escucha activa" con los líderes de piso.

Buzones físicos y digitales de sugerencias y quejas, con seguimiento visible.

Talleres mensuales de “voz del colaborador”.

Impacto esperado:

Prevención de conflictos innecesarios.

Mejora del ambiente laboral y reducción de rotación.

Fortalecimiento del vínculo emocional con la empresa.

3. Capacitar en Comunicación No Violenta y Resolución Constructiva de Conflictos

Recomendación: Incluir formación práctica en comunicación no violenta, mediación y negociación para jefes de departamento y supervisores.

Acción clave:

Simulaciones de conflictos comunes (clientes exigentes, compañeros en desacuerdo, etc.).

Manual práctico con pasos de resolución interna sin escalar jerarquías innecesariamente.

Impacto esperado:

Aumento de la autonomía para resolver conflictos.

Disminución de tensiones entre colaboradores y clientes.

Mejores relaciones interpersonales.

4. Establecer un Modelo de Liderazgo Carismático Basado en el Ejemplo

Recomendación: Seleccionar y evaluar líderes no solo por resultados, sino por su influencia positiva, respeto ganado, actitud proactiva y capacidad para inspirar.

Acción clave:

Implementar indicadores de liderazgo carismático en evaluaciones de desempeño.

Reconocer públicamente a líderes que resuelvan conflictos de forma ética y efectiva.

Impacto esperado:

Inspiración para que otros empleados emulen comportamientos positivos.

Mayor alineación de valores entre la dirección y el personal operativo.

5. Integrar Valores de Comunidad y Servicio en la Cultura Organizacional

Recomendación: Aprovechar el arraigo comunitario en Chiapas para promover valores como la solidaridad, el respeto y la ayuda mutua como parte del liderazgo diario.

Acción clave:

Actividades de servicio comunitario organizadas por líderes con sus equipos.

Campanas internas de valores: “Servimos con respeto”, “Cuidamos de todos”, “Lideramos con el corazón”.

Impacto esperado:

Fortalecimiento de la identidad colectiva.

Mejora de la reputación interna y externa de la tienda.

Fomento de un sentido de propósito en los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

<https://www.escuelaeuropeaexelencia.com>

<https://definicion.de.liderazgo.com>

<http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-deliderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones>

Adams, J. y Yodanis, J. D. (1985). *Effective leadership for women and men*. Norwood, NJ: Ablex. Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications* (4.a ed.). New York: Free Press. Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf. Cota, F. (2009). *Internationalization Sigmoid*. Paper presented at the GCRJ Conference,

Las Vegas. Escandón Barbosa, D. y Hurtado Ayala, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 172–183. Fillis, I. (2000). Being creative at the marketing/entrepreneurship interface: lessons from the art industry. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(2), 125–137

Referencias • Bellver2018 10 tipos de lideres consultado el 17 de enero del 2020 en: <https://www.lifeder.com/tiposde-liderazgo>

- ALONSO, M., *Madera de líder*, Ed. Empresa Activa, Barcelona, (2004)
- BLANCO, X ET AL., *Amancio Ortega: De cero a zara*, Ed. La esfera de los libros, Madrid, (2004)
- COVEY, S., *El 8º hábito*, ed. Paidós Empresa, Barcelona (2005)
- FRANKL, V., *El hombre en busca de sentido*, Ed. Herder, Barcelona, (1981)
- MASLOW, A., *Motivation and personality*, Harpwer & Row Publisher, Nueva york, (1954)
- PÉREZ LÓPEZ, J.A., *FHN-161: Las motivaciones humanas*, IESE, Barcelona (1985)
- PIN, J.R., *Consistencia*, Ed. Prentice Hall, Madrid, (2007)

«Direction, Alignment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology for Leadership», de Wilfred H. Drath, Cynthia D. McCauley, Charles J. Palus, Ellen Van Velsor, Patricia M. G. O'Connor y John B. McGuire, se aceptó para su publicación en *Leadership Quarterly*. 2 «2007 State of the Industry Report», de Andrew Paradise, ASTD, Alexandria VA. 3 «2007 Industry Report». *Training Magazine*. Noviembre-diciembre. 4 «Why Multinationals Struggle to Manage Talent», de Matthew Guthridge y Asmus Komm. *The McKinsey Quarterly*. Mayo de 2008. 5 «The Leadership Pipeline», de Ram Charan, Stephen Drotter y James Noel. Jossey-Bass. 2001.

Blanchard, K., & Miller, M. (2005). *El secreto. Lo que los grandes lideres saben... ¡y hacen!* Barcelona: Granica S.A. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=6yQxIYnPBmIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Blanchard,+K.,+%26+Miller,+M.\(2005\).+El+secreto&ots=MyErL4USJe&sig=U8xxM](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=6yQxIYnPBmIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Blanchard,+K.,+%26+Miller,+M.(2005).+El+secreto&ots=MyErL4USJe&sig=U8xxM)

bwuweCwTdm5AvDAFDhAxj0#v=onpage&q=es%20una%20persona&f=false Bonifaz, C. D. (2012).

Liderazgo empresarial. Ciudad de México, México: Red tercer milenio. Budjac, B. A. (2011). Técnicas de negociación y resolución de conflictos. Méxcio: Pearson educación . Buitrago, R., Hernández, M., & Hernández, P. (2016). Liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante conflicto organizacionales. Desarrollo gerencial. Universidad Simón Bolívar, 97-111. Caicedo, E. (2015).

La resolución de conflictos laborales: un verdadero desafío para el área de talento humano en las empresas. (Trabajo de grado). Universidad militar nueva granada: Bogotá D.C. Calvo, P. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. Tópicos, revista de filosofía, 199-232. Camacho, W. A., & Melgarejo, E. S. (2012).

Liderazgo y estrés laboral en los trabajadores de la empresa unión concreteras S.A.-2012. (Tesis de grado). Huacho, Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Cuadra, A., & Veloso, C. (2007).

Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. Universum, revista de humanidades y ciencias sociales, 43-58. 247 AGLALA ISSN 2215-7360 2020; 11 (2): 233-248 De Arquer , M. I., Daza , F. M., & Nogareda, C. (1994).

Ambigüedad y Conflicto de Rol. 7. Obtenido de https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp_388.pdf/33bd683f-a191-43b6-bab4-766ba19a9ba8 De las Alas-Pumariño, E. (2014).

El arte de negociar. Madrid, España: AIIM (asociación de ingenieros industriales de Madrid). De León, P. R. (2018).

Liderazgo y empoderamiento. (Tesis de grado). Universidad de Landívar: Quetzaltenango: Guatemala. Domínguez, A. S. (2015).

Liderazgo y gestión de conflictos laborales. (Tesis de grado). Universidad de Landívar: Quetzaltenango: Guatemala. Estrada, S. (2012).

Negociación y solución de conflictos para líderes organizacionales. Scientia et technica, 60-65. González Cortes, M. C. (2014).

El liderazgo en las Organizaciones. Ensayo opcion de grado para optar el título de administrador de Empresas. Universidad Militar Nueva Granada, Bogota. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13920/GonzalezCortesMariaConsuelo2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014).

Metodología de la investigación. México D.F., México: Mcgraw-hill/interamericana editores S.A. de C.V. Janeth, H., & Amy, M. (2011).

La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: estrategias de acción. Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales (CICAG). Universidad Rafael Belloso Chacín, 77-87. León, J. L. (2013).

Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: un análisis del caso Bancolombia de Arauca. (Trabajo de grado como requisito parcial para optar el título de magíster en administración). Arauca, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Murrieta, M. E., & Baño, M. M. (2017).

El perfil del líder y el éxito en las empresas liderazgo thatcher. Revista empresarial, ICE-EFE-UCSG, 32-37. Newstrom, J. (2011).

Comportamiento Humano en el trabajo. México, D.F.: Mc Graw Hill. Noriega, M. G. (2008).

La importancia del liderazgo en las organizaciones. Temas de ciencia y tecnología, 25-29. Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008).

Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles del psicólogo, 68-82. R. Evans, J., & M. Lindsay, W. (2008).

Administración y Control de la Calidad (7 ed.). México, D.F: Cengage Learning. Rivera, Y. M., & Conrado, J. (2016).

Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. Universidad Libre, 57-68. Rodríguez Ávila, J. S. (2015).

Negociar y solucionar conflictos: Toda una estrategia. Ensayo. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7710/30102015-JSRAEnsayoDiplomado.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Rodríguez, A. M. (2014).

Liderazgo y clima laboral. Bogotá D.C., Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Salguero, N. G., & García, C. P. (2017).

Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. Boletín virtual, 135-149. Stephen, R., & Timothy, J. (2009).

Comportamiento Organizacional (15 ed.). México: Pearson. Obtenido de <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2014/08/cap15-comportamiento-organizacional-13era-edicion-stephen-robbins-pdf.pdf>

Goleman, D. (2000). Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional. Editorial Kairós.

Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice (8th ed.). Sage Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior (15th ed.). Pearson.

Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson.

