



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
POSGRADO

Manejo del Conflicto.

**Caso: Gerencia de Mantenimiento en una Planta Productora
de Lácteos.**

PROYECTO TERMINAL

Que para obtener el grado de:

Maestra en Gestión Administrativa

Presenta:

Mireya Chávez Mendoza

Directora:

Mtra. Mireya Clavel Maqueda

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México, Agosto de 2014.

DE MANERA ESPECIAL

A MI MADRE:

Que me dio la vida y dio la vida por mi. Se que Te quede a deber mamá.

A MI SOBRINO BETO:

Que me enseñó a luchar hasta el final. Siempre estarás conmigo.

A MI HIJA PENY:

Por su amor, paciencia y apoyo en los días difíciles.

A MI ESPOSO PIPINO:

Por estar siempre a mi lado y tener en todo momento una palabra de aliento.

A MIS HERMANAS CONCHA Y ANA:

Por su cariño y compañía.

A MIS SOBRINOS TOÑO, DENISSE Y DANIEL:

Por ser una parte muy especial en mi vida.

A MIS PEQUEÑOS ALEX, FER, RENI Y ELIAS:

Por renovar mi existir.

AGRADEZCO

A MI AMIGA Y MAESTRA LOLITA:

Por su apoyo.

A MI AMIGA LETY:

Por los conocimientos que me compartió, su paciencia y por los momentos que compartimos durante la maestría.

AL DR. FERNANDO O. LUNA:

Por su apoyo.

Al DR. OSWALDO ORTEGA:

Por su apoyo incondicional, paciencia, dedicación y sus conocimientos.

A LA MTRA. MIREYA CLAVEL:

Por su dedicación en la dirección de este trabajo.

A MI AMIGA ROLANDA:

Por tu apoyo incondicional y paciencia. Siempre tendré presente tus palabras

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I. Planteamiento del problema	4
1.1 Antecedentes de la situación problemática	4
1.2 Justificación de la Investigación	6
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo general	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4 Preguntas de Investigación	8
1.4.1 Pregunta central	8
1.4.2 Preguntas específicas	9
1.5 Hipótesis.....	9
1.5.1 Hipótesis general.....	9
1.5.2 Hipótesis de trabajo.....	10
1.6 Matriz de congruencia de la investigación.....	11
Capítulo 2. Metodología de investigación	12
2.1 Estudio de caso.....	12
2.2 Diseño metodológico.....	13
2.2.1 Elección del instrumento	14
2.2.2 Descripción del instrumento	14
2.2.3 Confiabilidad y validez del instrumento	16
2.2.4 Estrategias de recopilación de información y cálculo de la muestra	17
Capítulo 3. Marco referencial	20
3.1 Antecedentes históricos de Grupo Lala.....	20
3.1.1 Grupo Lala, Planta Tizayuca	23
3.1.2 Gerencia de mantenimiento Planta Tizayuca	24
3.2 Aspectos Teóricos y Conceptuales	26
3.2.1 Concepto de conflicto	26
3.2.2 Enfoques del conflicto	28

3.2.3 Tipos de conflicto en el trabajo.....	30
3.2.4 Fuentes del conflicto	32
3.2.5 Conflictos en grupos de trabajo.....	34
3.2.5.1 Causas del conflicto en grupos de trabajo.....	34
3.2.5.2 Tipos de conflicto en los equipos de trabajo.....	35
3.2.6 Tipos de conflictos en la organización.....	36
3.2.7 Manejo de conflicto de Thomas Killmann	38
3.2.8 Asertividad y Cooperación.....	40
3.2.8.1 Asertividad.....	40
3.2.8.2 Cooperación	42
3.2.9 Costes del conflicto en las organizaciones.....	43
Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados	46
4.1 Correlación por variable	46
4.1.1 Evitación/Competencia.....	46
4.1.2 Evitación/Acomodación	48
4.1.3 Evitación/Transacción	49
4.1.4 Evitación/Colaboración.....	51
4.1.5 Competencia/Acomodación.....	52
4.1.6 Competencia/Transacción.....	54
4.1.7 Competencia/Colaboración	55
4.1.8 Acomodación/Transacción	57
4.1.9 Acomodación/Colaboración.....	58
4.1.10 Transacción/Colaboración.....	60
4.2 Correlación entre variables.....	61
4.2.1 Análisis de correlación entre la evitación y los otros estilos de manejo de conflicto.	61
4.2.2 Análisis de correlación entre la competencia y los otros estilos de manejo del conflicto.	62
4.2.3 Análisis de correlación entre la acomodación y los otros estilos de manejo del conflicto.	63

4.2.4 Análisis de correlación entre la transacción y los otros estilos de manejo del conflicto.	64
Capítulo 5. Propuesta	66
Conclusiones	71
Referencias bibliográficas	73
Anexos	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Correlación entre evitación y competencia.....	47
Tabla 2 Regresión entre evitación y competencia.....	47
Tabla 3 Correlación entre evitación y acomodación.....	48
Tabla 4 Regresión entre evitación y acomodación.....	49
Tabla 5 Correlación entre evitación y transacción.....	49
Tabla 6 Regresión entre evitación y transacción.....	50
Tabla 7 Correlación entre evitación y colaboración.....	51
Tabla 8 Regresión entre evitación y colaboración.....	52
Tabla 9 Correlación entre competencia y acomodación.....	52
Tabla 10 Regresión entre competencia y acomodación.....	53
Tabla 11 Correlación entre competencia y transacción.....	54
Tabla 12 Regresión entre competencia y transacción.....	55
Tabla 13 Correlación entre competencia y colaboración.....	55
Tabla 14 Regresión entre competencia y colaboración.....	56
Tabla 15 Correlación entre acomodación y transacción.....	57
Tabla 16 Regresión entre acomodación y transacción.....	58
Tabla 17 Correlación entre acomodación y colaboración.....	59
Tabla 18 Regresión entre acomodación y colaboración.....	59
Tabla 19 Correlación entre transacción y colaboración.....	60
Tabla 20 Regresión entre transacción y colaboración.....	61
Tabla 21 Resultados del análisis de correlación entre la evitación y los otros estilos de manejo del conflicto.....	61
Tabla 22 Resultados del análisis de correlación entre la competencia y los otros estilos de manejo del conflicto.....	62
Tabla 23 Resultados del análisis de correlación entre la acomodación y los otros estilos de manejo del conflicto.....	63
Tabla 24 Resultados del análisis de correlación entre la transacción y los otros estilos de manejo del conflicto.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de congruencia de la investigación.....	11
Figura 2. Estructura Organizacional Grupo Lala, Planta Tizayuca.....	24
Figura 3. Estructura Organizacional Gerencia de Mantenimiento Grupo Lala, Planta Tizayuca.....	25
Figura 4. Esquema sobre estilos de manejo de conflicto de Thomas Killmann....	39
Figura 5. Correlación entre evitación y competencia.....	47
Figura 6. Correlación entre evitación y acomodación.....	48
Figura 7. Correlación entre evitación y transacción.....	50
Figura 8. Correlación entre evitación y colaboración.....	51
Figura 9. Correlación entre competencia y acomodación.	53
Figura 10. Correlación entre competencia y transacción.	54
Figura 11. Correlación entre competencia y colaboración.	56
Figura 12. Correlación entre acomodación y transacción	57
Figura 13. Correlación entre acomodación y colaboración.	59
Figura 14. Correlación entre transacción y colaboración.	60

Resumen

El siguiente trabajo exhibe los resultados de la investigación realizada en la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, sobre la postura que asumen frente al conflicto sus trabajadores. También muestra al conflicto no como esa parte negativa e inevitable que se presenta en las organizaciones producto de la interacción que día a día se da entre las personas, sino como detonador de nuevos cambios, aprendizajes e ideas innovadoras; siempre y cuando se le de el tratamiento adecuado. Por lo que, se exploraron los conceptos y contextos necesarios para construir la base teórica de este proyecto. De igual manera, se analizaron los datos obtenidos de las encuestas aplicadas; esto con el propósito de llegar a una propuesta que permita a la empresa establecer estrategias para manejar adecuadamente el conflicto.

Abstract

The present work, shows the results of a research about the position taken in conflicts by the workers, in the area of maintenance at Grupo Lala, Planta Tizayuca. It also shows that the conflict is not that negative and unavoidable part that comes in everyday in the organizations as a product of the daily interaction. It occurs among individuals but as a trigger for further changes, organizational learning and innovative ideas; as long as it is managed in the proper way. So, the necessary concepts and contexts to build the theoretical basis of this project were explored. In the same way, data from the surveys were analyzed; this in order to establish a proposal to allow the company to generate strategies to adequately manage conflict.

Introducción

“El conflicto es un desafío en que los problemas gritan ¡trasciéndeme ve más allá!, es un fuerza motriz que conduce a los humanos, a las sociedades y al mundo entero, hacia delante”

Johan Galtung, (2000)

Las organizaciones se consideran como un sistema social en el que se integran un grupo de personas y medios con el propósito de alcanzar de manera eficaz una serie de metas y objetivos. Para lograr este cometido quienes se encuentran al frente necesitan coordinar coherentemente todos los medios y personas que forman parte de la ella. Sin embargo, actualmente las organizaciones se encuentran inmersas en un mundo cada vez más globalizado y por ende complejo, que si bien, les ha permitido crecer y desarrollarse rápidamente, también a provocado tensión y en algunos casos hostilidad entre quienes forman parte de ella, pues al ser un lugar donde las relaciones humanas son parte de la vida de la organización, la aparición del conflicto es inevitable.

El conflicto por lo general tiene una connotación negativa. Incluye acepciones como “Incompatibilidad de ideas y objetivos” (Pérez, 2011), “Problema, agresividad, tensión” (Rozanblum, 2007) o “Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos” (Real Academia Española, 2001). Sin embargo, el conflicto no siempre es negativo; es un fenómeno inherente al ser humano que, si se resuelve favorablemente proporciona una oportunidad para aprender. Razón por la cual, actualmente las organizaciones se han interesado en identificar y estudiar la manera en que los trabajadores afrontan las situaciones de conflicto durante su jornada laboral con el propósito de establecer las estrategias que les permitan manejarlo

adecuadamente, a fin de menguar sus efectos negativos tanto para la organización como para los involucrados en él. Todo esto se ha expuesto en el primer capítulo.

En método empleado en esta investigación fue el estudio de casos, pues permite examinar a profundidad o en detalle una unidad específica tomada de un universo poblacional, el cual, se explica en el segundo capítulo, así como también, el instrumento utilizado para llevar a cabo la recopilación de la información y la metodología que posibilitó el análisis de los resultados.

Eliminar los conflictos es imposible, ya que la diversidad de pensamientos entre los individuos, grupos u organizaciones esta presente todo el tiempo, manifestándose en mayor medida cuando interactúan con otras personas. Además, cuando los valores, creencias, hábitos, cultura, lucha de poder, diferencias en la percepción de objetivos, metas o tareas entre otros elementos se ponen en juego, también representan una fuente que alimenta o desencadena el conflicto. Lo anterior determina la naturaleza del conflicto y explica en gran medida el porque de éste; elementos teóricos y conceptuales que se abordan en el tercer capítulo.

En el capítulo cuarto se analizan e interpretan los resultados del instrumento aplicado a los trabajadores de la gerencia de mantenimiento Grupo Lala, Planta Tizayuca. Los resultados del análisis permitieron formular las conclusiones, así como, las propuestas para la empresa.

Las propuestas planteadas en el quinto capítulo se sustentan tanto en las teorías consultadas sobre el conflicto como en los resultados obtenidos del análisis estadístico llevado a cabo. Con estas propuestas se pretende aportar elementos que permitan a la empresa manejar de manera proactiva el conflicto.

Al final del documento se muestran las conclusiones y las referencia bibliográficas que apoyan esta investigación.

Las organizaciones están definidas por la gente que se desenvuelve en ellas, por lo tanto, los conflictos son una parte inherente a su cotidianidad, razón por la cual, debe ser capaz de resolverlos. Su éxito puede radicar en su capacidad para manejar adecuadamente dichos conflictos y por ende, lograr la consecución de las actividades con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes de la situación problemática

Hoy en día, se viven tiempos de grandes cambios dentro y fuera de las organizaciones, lo que genera una serie de conflictos que lesionan su desempeño y en ocasiones los lleva a la pérdida del elemento humano calificado, por esta razón, es necesario la implementación de estrategias que permitan un correcto manejo de los conflictos. Para Constantino (como se citó en Blanco, 2010) “El conflicto, al fin de cuentas, es como la lluvia. Cuando ésta se presenta en la cantidad adecuada, es algo provechoso; en demasía, en el momento y en lugar equivocado, produce una inundación catastrófica” (p.138).

Una forma en la que los directivos y los individuos que pertenecen a las organizaciones resuelven los problemas derivados de situaciones conflictivas, consiste en desaparecer las evidencias, dar consejos, aplicar un control autocrático, utilizar amenazas para disuadir, derivar a las personas en conflicto a otras instancias ante la imposibilidad de gestionar de inmediato su solución o en última instancia evadirlos Cropanzano (como se citó en García, 2010). Lo que resulta comprensible puesto que, en algunas ocasiones, constituyen un factor que permiten evaluar las actividades tanto de quienes se encuentran al frente de las diversas áreas que conforman la organización como de los empleados.

Actualmente, para algunas organizaciones los conflictos pueden interpretarse como una estrategia de aprendizaje que permite examinar la manera en la que pueden minimizarse, más no eliminar.

Redorta (2007) opina que existen diversas explicaciones sobre las causas que provocan los conflictos, pero ninguna es lo suficientemente

satisfactoria. Sin embargo, analizar la postura de quienes de alguna manera se ven involucrados, facilita el abordaje efectivo del conflicto.

Por lo tanto, identificar la postura que se asume frente al conflicto, constituye el tema central de esta investigación.

En la actualidad, ninguna compañía se encuentra ajena a los problemas ocasionados por los conflictos que surgen principalmente por la interacción que día con día se da entre quienes forman parte de las organizaciones, situación que afecta de manera considerable la imagen, economía y desarrollo de las organizaciones.

Grupo Lala, compañía que se dedica a la industrialización, comercialización de leche y derivados, caracterizada por su organización, dinamismo, diversificación e innovación de sus productos, no esta exenta de presentar situaciones conflictivas dentro de las diversas áreas que la conforman, siendo una de ellas la gerencia de mantenimiento, Planta Tizayuca, situación que debía de atenderse y que motivó el desarrollo de este trabajo de investigación.

La gerencia de mantenimiento, Planta Tizayuca, constituye un elemento operativo relevante, por el servicio tanto correctivo, preventivo y predictivo que proporciona a todos los equipos y/o máquinas industriales, así como, a las instalaciones e inmueble que conforman esta organización, pues de esta gerencia depende su correcto funcionamiento. Sin embargo, la falta de integración, de trabajo en equipo y hostilidad que han mostrado quienes pertenecen a la gerencia de mantenimiento, han afectado su desempeño y por ende las actividades que venían realizando de manera oportuna y eficiente. Esta situación no solo ha deteriorado la imagen de esta gerencia, sino también, el ánimo y las relaciones de los trabajadores.

Derivado del análisis realizado, el problema central que se atendió en este trabajo es el siguiente:

El encargado de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, no cuenta con información sobre la forma en que los empleados a su cargo manejan los conflictos que se presentan durante su jornada laboral. Los datos que se obtengan los podrá utilizar para generar acciones encaminadas a percibir el conflicto como parte de un proceso de mejora continua.

Derivado de éste problema, se presentan las preguntas de investigación que orientaron el desarrollo de este trabajo.

1.2 Justificación de la Investigación

Estudios sobre comportamiento organizacional han centrado su atención en el manejo del conflicto; fenómeno que cada vez toma mayor relevancia dentro de las empresas. El conflicto, puede darse entre organizaciones, entre grupos, dentro de los grupos y entre personas, siendo estos últimos los que afectan directamente la actividad diaria y desarrollo tanto de las personas como de la misma organización (Alles, 2008).

Se han llevado a cabo diversos estudios relacionados con el manejo de conflicto en empresas como: Servitem, S.A. de C.V, ubicada en la ciudad de México, cuyo giro es la comercialización y servicio en equipos de telecomunicaciones, en el área administrativa contable (Aguilar, 2005) y en empresas ubicadas en la ciudad de Cochabamba, Bolivia, dedicadas a la fabricación de bebidas gaseosas (Espinoza, 2006) así como, en Arancia Corn Products S.A., compañía mexicana que comercializa una amplia gama de derivados alimenticios y químicos del maíz (Cruz, 2004) demostrado que situaciones como la incompatibilidad de ideas, mala interpretación de algunos hechos, desacuerdos sobre las expectativas de conducta, falta de comunicación, de franqueza o confianza, aspiraciones de los empleados, motivación, entre otras; dan lugar a la existencia de espacios estresantes los

cuales favorecen el surgimiento del conflicto. Este escenario, ha generado gran interés en los empresarios por conocer los efectos que estos ambientes tienen en su organización y empleados.

Tomando en cuenta la problemática que se presenta en algunas empresas, como resultado de los conflictos, esta investigación, pretende apoyar a la organización a identificar la postura que el trabajador asume ante el conflicto, con el propósito de establecer las estrategias que permitan un adecuado manejo del conflicto a fin de menguar los efectos negativos que provoca en el ambiente laboral, el cual, puede tornarse agresivo afectando la productividad del empleado puesto que la mayor parte de su jornada laboral centra su atención en el conflicto en sí, convirtiéndose éste, en un distractor que lo mantiene ocupado tratando de afectar al compañero con quien no comparte ideas, metas o valores (García, 2010).

Por otro lado, la información que se generó como resultado de la investigación, permite tanto al gerente como a los trabajadores del área de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca comprender que el manejo adecuado el conflicto favorece las relaciones interpersonales, lo cual, les da la posibilidad de realizar sus actividades eficientemente, durante su jornada laboral (Acosta, 2011).

Así mismo, esta investigación será de gran utilidad para todas las áreas que conforma la Planta Tizayuca, y en general para todo el Grupo Lala. Así como también, puede servir a otras compañías donde por la naturaleza de sus actividades las personas tengan que convivir durante su horario de trabajo.

Este estudio aporta fundamentos teóricos relevantes sobre las diferentes posturas que se asumen respecto al conflicto al interior de los centros de trabajo, los cuales, podrán servir de directriz para manejar de forma eficiente las situaciones conflictivas que se presenten. Así como también, se realizarán una serie de propuestas y recomendaciones resultantes del trabajo y análisis de esta investigación.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Identificar la postura que asumen frente al conflicto los empleados que laboran en la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca a fin de establecer estrategias que permitan a la empresa manejar adecuadamente el conflicto.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar la correlación que existe entre los estilos de enfrentamiento del conflicto evitación, competencia, acomodación, transacción y colaboración propuestos por Thomas Killmann, mediante un análisis estadístico para ayudar a establecer la estrategia de manejo de conflicto que beneficie a la empresa.
2. Establecer en que medida las relaciones interpersonales asertivas y cooperativas determina el estilo de manejo de conflicto en la gerencia de mantenimiento del grupo Lala, Planta Tizayuca.

1.4 Preguntas de Investigación

1.4.1 Pregunta central

La pregunta principal de investigación que orientó el desarrollo de este trabajo es:

¿La postura que asumen frente al conflicto los empleados de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, permite a la empresa establecer estrategias para manejar adecuadamente el conflicto?

A continuación se presentan las preguntas específicas surgidas de la pregunta central y que al igual que ésta, guiaron el desarrollo de esta investigación.

1.4.2 Preguntas específicas

1. ¿Qué correlación existe entre los resultados obtenidos del cuestionario “Estilos de manejo de conflictos” aplicado a los empleados de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca?
2. ¿Los estilos interpersonales asertivos y cooperativos definen el estilo de manejo de conflicto en la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca?

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

La postura que asumen frente al conflicto los empleados de la gerencia de mantenimiento del grupo Lala, Planta Tizayuca permite establecer estrategias para manejar adecuadamente el conflicto.

1.5.2 Hipótesis de trabajo

1. Existe correlación entre los estilos con los que afrontan el conflicto los empleados de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca.
2. Las correlaciones entre los estilos con los que afrontan el conflicto los empleados de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, son fuertes.

1.6 Matriz de congruencia de la investigación

A continuación se presenta la matriz de congruencia con la finalidad de tener un panorama general del trabajo.

Figura1. Matriz de congruencia de la investigación.

Titulo	Objetivo General	Objetivo Especifico	Preguntas de Investigación
Manejo del conflicto Caso: gerencia de mantenimiento en una planta productora de lácteos.	Identificar la postura que asumen frente al conflicto los empleados que laboran en la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca a fin de establecer estrategias que permitan a la empresa manejar adecuadamente el conflicto.		¿La postura que asumen frente al conflicto los empleados de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, permite a la empresa establecer estrategias para manejar adecuadamente el conflicto?
		Identificar la correlación que existe entre los estilos de enfrentamiento del conflicto evitación, competencia, acomodación, transacción y colaboración propuestos por Thomas Killmann. Mediante un análisis estadístico para ayudar a establecer la estrategia de manejo de conflictos que beneficien a la empresa.	
		Establecer en que medida las relaciones asertivas y cooperativas determina el estilo de manejo de conflicto en la gerencia de mantenimiento del grupo Lala, Planta Tizayuca.	¿Los estilos interpersonales asertivos y cooperativos determina el estilo de manejo de conflicto en la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca?

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo 2. Metodología de investigación

A fin de concretar un proceso holístico que permitiera realizar de manera integral los procesos de planeación de la gerencia de mantenimiento de Grupo Lala, Planta Tizayuca con miras a un horizonte temporal de largo plazo, se diseñó una metodología que se basó en la técnica de planeación participativa para el presente estudio de caso. Para ello, se abordaron los aspectos teóricos de ambas disciplinas y se efectuó un diseño metodológico y un programa de actividades que permitiera la realización de tal labor. De los detalles para estos efectos versa el presente capítulo.

2.1 Estudio de caso

El estudio de casos, tiene sus orígenes en la enseñanza del derecho, pero es una técnica didáctica de amplia y reconocida trayectoria en la enseñanza de la administración (Ortíz, 2004) este autor propone conectar la teoría y la realidad para elaborar soluciones válidas a problemas complejos. Trabajar con casos no conlleva a la búsqueda de respuestas correctas, por el contrario, debe suministrar datos que permitan reflexionar, analizar y discutir, principalmente en grupo, las diferentes alternativas al problema planteado.

El estudio de casos tiene un potencial importante como método de investigación, permite estudiar a profundidad o en detalle una unidad de análisis específica tomada de un universo poblacional (Bernal, 2006). Este tipo de trabajos pone énfasis en el trabajo de campo, pero también, es imprescindible contar con un marco de referencia. Como método de investigación, involucra aspectos descriptivos y explicativos, pero además utiliza información cualitativa y cuantitativa.

En el desarrollo del presente trabajo se utilizó como método de investigación, el estudio de caso con un enfoque inductivo, analítico y participativo (Álvarez, 2005).

2.2 Diseño metodológico

El presente trabajo se realizó mediante una secuencia de actividades encuadradas en las etapas que a continuación se describen.

- Primera. La recolección de los datos fue de tipo documental, se basó en el análisis de libros, publicaciones, revistas, trabajos de investigación y artículos que sirvieron como fuente para la elaboración del marco teórico.
- Segunda. Investigación de campo, este se realizó mediante la aplicación de cuestionarios: el instrumento utilizado fue el de “Estilo manejo de conflicto de Thomas killmann”, que se aplicó a los trabajadores de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca. La participación fue voluntaria y se garantizó el anonimato de las respuestas.
- Tercera. Se establecieron las características del proyecto, para recopilar la información necesaria para la investigación.
- Cuarta. Análisis e interpretación de los datos del caso y de las expresiones del caso. Se llevo a cabo mediante la aplicación de estadística descriptiva, permitiendo organizar y resumir la información obtenida por los instrumentos antes mencionados, facilitando el análisis.

- Quinta. Elaboración del informe con capitulados, propuestas y conclusiones.

2.2.1 Elección del instrumento

Considerando los diferentes problemas que está enfrentando el gerente de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca con sus colaboradores, se propuso identificar la postura que asumen cuando se les presenta o se ven involucrados en un conflicto y sabiendo que cada persona tiene su propio estilo o manera para resolver o afrontar una situación conflictiva, que, como lo manifiesta Salm (2006) “Se usa automáticamente, casi sin pensarlo” (p.43). El instrumento diseñado por Thomas Killmann cumple con los parámetros que se requieren analizar de los trabajadores, pues determina la conducta de los individuos en situaciones de conflicto y las dos variables que utiliza – la asertividad y la cooperación – se emplean para definir el estilo de manejo del conflicto o las cinco formas para darle resolución (Sols, 2013).

Así mismo, se optó por este cuestionario, porque además de permitir trabajar con cinco estilos que asumen los empleados frente al conflicto, su redacción es clara, sencilla, con un número de items que permite obtener los datos necesarios sin que sea demasiado extenso, lo cual, facilita su aplicación e interpretación.

2.2.2 Descripción del instrumento

Para realizar esta investigación y comprobar las hipótesis se utilizó el instrumento: estilo manejo de conflictos, cuestionario de Thomas Killmann (Anexo 1). El cual incluye la hoja de codificación (Anexo 2), la hoja de perfil (Anexo 3) y la interpretación de los resultados (Anexo 4)

Este instrumento fue elaborado por Thomas Killmann y se utilizó para verificar la postura que asumen frente al conflicto los trabajadores que laboran en la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca.

Este instrumento consta de 30 declaraciones pareadas que analiza el comportamiento a seguir para hacer frente a situaciones conflictivas, es decir, cuando sus deseos o ideas difieren de las de otra persona. Este cuestionario describe el comportamiento de la persona con base a dos criterios fundamentales: asertividad y cooperación

- Asertividad.- Búsqueda de la satisfacción de las necesidades propias.
- Cooperación.- Búsqueda de la satisfacción de las necesidades del otro.

Thomas Killmann, planteó cinco estilos de aproximación y afrontamiento del conflicto: competición, evitación, transacción, colaboración y acomodación; evaluados en su cuestionario, los cuales, a continuación se describen.

1. Competición.- En este estilo se persiguen objetivos personales no se detienen en pensar en los demás. Suelen ser individualistas y no llama su atención el trabajo en equipo. Se puede hablar de la estrategia de “ganar-perder”, se puede ganar en resultado, pero se perderá en relación.
2. Evitación.- Es por definición, la no negociación. Se caracteriza por no afrontar los problemas, suelen evitar o posponer las situaciones problemáticas. Por lo general son personas que no les gusta ser tomadas en cuenta.
3. Transacción.- Este estilo favorece la negociación, las personas están en constante búsqueda de soluciones basadas en pactos. En

ocasiones, se renuncia parcialmente a intereses personales o del grupo, por lo que, la solución satisface parcialmente a ambas partes.

4. Acomodación.- En este estilo normalmente se cede a los puntos de vista de otros, lo que implica renunciar a los propios. En esta estrategia la importancia de la relación es alta y los resultados son bajos.
5. Colaboración.- Se caracteriza por buscar un objetivo común, lo que supone analizar desacuerdos a fin de generar alternativas de solución que satisfagan a ambas partes. En esta estrategia son importantes tanto los resultados como las relaciones.

2.2.3 Confiabilidad y validez del instrumento

El instrumento propuesto por Thomas Killman, utilizado en este trabajo de investigación y aplicado en la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, también ha sido empleado en otros trabajos de investigación y talleres de formación lo que le da confiabilidad y validez a este instrumento.

Esta herramienta se encuentra inserta en el manual que se elaboró para el Programa de Formación-Acción de facilitador@s del Desarrollo Local Sostenible: negociación y manejo de conflictos (Byron, 2004).

Se aplicó en la investigación realizada para conocer las relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflictos, trabajo desarrollado en una empresa privada de la ciudad de Cochabamba, dedicada a la fabricación de bebidas gaseosas (Espinoza, 2006).

También este cuestionario se utilizó en la Tesis denominada “Análisis comparativo de los estilos de liderazgo entre Arancia S.A. y algunas dependencias gubernamentales” (Cruz, 2004).

Además, se usó en una investigación de la Universidad de Harvard realizada a 210 sujetos, la mitad de los cuales eran estudiantes de esta Universidad y la otra mitad empleados de la industria. El propósito era averiguar si los hombres y las mujeres negocian de modo distinto (Shell, 2005).

2.2.4 Estrategias de recopilación de información y cálculo de la muestra

El universo de estudio de esta investigación está integrado por cuarenta y dos trabajadores de un total de cuarenta y ocho, que conforman la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca. El día que se aplicó el cuestionario, seis de los trabajadores se encontraban en un curso de capacitación fuera de la planta, razón por la cual, no se contó con su participación.

El periodo para la realización de este estudio comprendió de Abril a Mayo de 2012.

El trabajo de investigación es de tipo correlacional, ya que se utilizó la escala de Pearson para comparar los resultados obtenidos en el cuestionario de manejo de conflicto de Thomas Kilmann, aplicado a los participantes.

Para calcular el índice de correlación de cada uno de los encuestados, se utilizó el programa de cómputo Microsoft Excel 2010.

El método estadístico de correlación de Pearson, utilizado en este trabajo, permitió determinar el grado de asociación lineal existente entre dos variables, ya que ambas manejan una escala de medida cuantitativa.

La fórmula para calcular el coeficiente de correlación de Pearson (r) es:

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

r = coeficiente de correlación de Pearson

N = número total de pares de puntajes X y Y

X = puntaje crudo en la variable X

Y = puntaje crudo en la variable Y

El coeficiente de correlación de Pearson oscila entre -1 y +1. Cuanto más se aleja de 0 el valor del coeficiente y más se acerca a -1 o +1 mayor será la relación lineal entre las dos variables.

Una correlación de +1 significa que existe una relación lineal directa perfecta positiva entre dos variables, es decir, que a valores altos de la variable X le corresponden valores altos de la variable Y, y a valores bajos de la variable X le corresponden valores bajos de la variable Y. Esto es, que a medida que crece el valor de X crece el valor de Y (Pedroza, 2007).

La correlación de -1 significa que existe una relación lineal perfecta negativa entre dos variables. En otras palabras, a valores altos de X le corresponden valores bajos de Y, así como, a valores bajos de X le corresponden valores altos de Y. O a medida que crece el valor de X decrece el valor de Y.

Y correlación de 0 puede entenderse como la no existencia de relación lineal entre las dos variables estudiadas (Grasso, 2006).

El análisis obtenido mediante la aplicación del método estadístico, permitió integrar las conclusiones. Para tal efecto, se relacionaron entre si las cinco variables definidas en el cuestionario sobre manejo de conflicto de Thomas Killmann, una vez que se obtuvieron los resultados, todos y cada uno de ellos se analizaron con la finalidad de identificar el grado de correlación que existe entre las cinco variables “Evitación, Competencia, Acomodación, Transacción y Colaboración” a fin de poder determinar la postura que asumen los trabajadores de la gerencia de mantenimiento de Grupo Lala, planta Tizayuca.

Una vez revisado lo datos de la base metodológica que permitieron la recopilación de la información de esta investigación, en el capítulo cuatro se muestran los resultados del análisis de datos.

Capítulo 3. Marco referencial

3.1 Antecedentes históricos de Grupo Lala

Una de las principales regiones en donde la industria lechera ha alcanzado gran desarrollo se localiza en la Laguna, compuesta por quince municipios, cinco del suroeste de Coahuila y diez del noroeste de Durango. Forma parte de la altiplanicie denominada desierto chihuahuense. De clima extremo, con veranos secos, calurosos, temperaturas superiores a los 40° centígrados y muy largos. Territorio atravesado por los ríos Aguanaval y Naza. La comunidad Lagunera a fines del siglo XIX, representaba una zona que llamó la atención a una gran cantidad de personas provenientes de diferentes lugares del territorio nacional, en su mayoría extranjeros, por la oportunidad de trabajo que les ofrecía la siembra del llamado “oro blanco” – algodón-, cultivo básico de esta región (García, 2005).

Para Domínguez (2006) la crisis algodonera originada por una fuerte sequía, así como, la baja en los precios de la fibra, fueron algunas de los sucesos que estimularon el surgimiento de la cuenca lechera. Los primeros animales fueron introducidos a la Comarca Lagunera por los españoles, estos consistían en vacas lecheras de baja calidad, las cuales se ubicaban en corrales construidos en las casas, hasta que, por disposición de la Ley de Salubridad se prohibió esta práctica, trasladándose los establos a las afueras de Lerdo, Gómez Palacios y Torreón. Alrededor de 1925, se empezaron a comprar vacas pintas y suizas holandesas a Estados Unidos de América, por lo tanto, las condiciones de los establos se mejoraron y se implementaron procesos de envase y refrigeración.

En los años 50, ya se producía leche de mejor calidad. Sin embargo, muy poca gente se dedicaba a la actividad lechera, cuya producción era insuficiente para cubrir las necesidades de la región. En el año de 1948, el

hato regional era de 4 mil vacas que producían 33 mil litro diarios, con una producción promedio de 8 litros/vaca/día (Álvarez, 2007).

Un evento importante que permitió a los ganaderos lecheros organizarse y marcar el camino para desarrollar las unidades pasteurizadoras, fue la unión de crédito de productores de Leche de Torreón, constituida el 12 de noviembre de 1949. En el año de 1966, gobierno federal, establece el Programa Nacional de Ganadería, significando para la cuenca Lagunera la creación de un modelo de ganadería intensiva en capital y recursos. Para Domínguez (2006) esta región se convirtió en una “sólida industria de la leche y sus derivados”.

En el año de 1977, pasteurizadora Laguna adquiere pasteurizadora Naza -socia y competidora en su momento-, dando origen a una de las compañías más importantes en México y en América Latina, la quinta a nivel mundial y segunda en Estados Unidos de América: Grupo Industrial Lala (Domínguez, 2006).

Actualmente, Grupo Lala satisface la necesidad de consumo de más de medio millón de personas, produciendo alrededor de cuatro millones de leche diariamente. Sus diversos productos como leche, queso, crema, yogurt, postres, bebidas, entre otros, son consumidos por cuatro de cada diez mexicanos. En 2009, Lala adquiere la empresa estadounidense National Dairy, una de las principales empresas de lácteos y propietaria de la marca Borden y Dairy Fresh, estrategia que le permite estar presente en 48 estados de la unión americana y contar con 41 centros de producción, 249 de distribución y aproximadamente con 35 mil empleados (García, 2005).

La adquisición, por otra parte, de grupo Parmalat, en 2004, significa para Grupo Lala estar presente en el 40 % del mercado nacional. Así mismo, la apertura de otra planta en Torreón Coahuila, con una inversión de 10 millones de dólares, permitió generar 600 empleos directos. Considerando el desarrollo de Grupo Lala, esta empresa representa para México, una potencia económica por su constante innovación, trabajo y expansión, pero

sobre todo por la ambición positiva de la gente que forma parte de esta organización (Grupo Lala, 2013).

Como toda empresa dedicada a proporcionar un servicio de calidad, responsables con las personas que consumen sus productos, Grupo Lala, tiene como misión:

“Alimentamos toda la vida”. Con un equipo humano, capaz y comprometido. Así como también:

- Elaborar y comercializar productos de la más alta calidad.
- Desarrollar Marcas de alto Valor
- Trabajar con la mayor eficiencia e
- Innovar constantemente

La visión de Grupo Lala es:

“Ser una empresa líder de alimentos, considerada como la mejor opción para sus consumidores, clientes, colaboradores y accionistas”

Grupo Lala tiene como principales propósitos estratégicos los siguientes:

- Crecimiento
- Rentabilidad
- Satisfacción del Cliente
- Capacidades Empresariales
- Responsabilidad Social

Desde su creación hasta la fecha, Grupo Lala, ha promovido los siguientes valores entre sus colaboradores:

- Respeto: reconocer que toda persona es digna.
- Ambición positiva: deseo de lograr, hacer y ser siempre más.
- Pasión: hacer las cosas con emoción, contagiar.

- Integridad: “Ser sólo uno”. Dignos de confianza y congruentes
- Disciplina: acatar y cumplir políticas y procedimientos.
- Autenticidad: no ser suntuoso ni ostentoso
- Sencillez: facilidad de trato, humildad, escuchar (Pérez, 2010).

3.1.1 Grupo Lala, Planta Tizayuca

La Planta Tizayuca del Grupo Lala, se localiza en el municipio de Tizayuca Hidalgo a 52 kilómetros de la Ciudad de México, por la carretera México – Laredo. Este municipio colinda al Norte con Tolcayuca y Estado de México, y al Sur y Oeste con el Estado de México, debido a su cercanía con la zona Metropolitana del Valle de México se le conoce como “La puerta de Hidalgo”. Tiene una extensión territorial de 92.5 kilómetros cuadrados. Según el censo de población y vivienda del INEGI del 2010 en el municipio hay 97,461 habitantes. Este municipio se compone principalmente de llanos, y un cerro llamado la escondida, que es la representación del jeroglífico de Tiz (Cuatepotzo, 2013).

En el municipio de Tizayuca se lleva a cabo la cría y engorda de ganado ovino, porcino, caprino y bovino de carne y leche. Tizayuca cuenta con un zona industrial donde se ubican algunas empresas; destacando en la rama de producción, los lácteos, durmientes de concreto, resinas y productos químicos, perfiles luminosos, pinturas y solventes, entre otros (Cuatepotzo, 2013).

Grupo Lala adquirió la Planta Tizayuca en el año del 2003, cuando compra los activos de la empresa Latinlac dedicada a la producción de leche y quesos. De manera conjunta obtiene las marcas Nutrileche, Mileche, Plenilac, Banden y Vitalac. A partir de entonces esta planta únicamente se dedicó a producir leche fortificada (García, 2013).

Fue hasta el año del 2013 cuando la Planta de Tizayuca, incrementa su portafolio de productos empezando a elaborar yogurth y quesos de varios tipos como: panela, oaxaca, cottage, manchego, chihuahua y rebanado. Siguiendo la directriz que marca el Grupo Lala, próximamente producirá mantequilla, margarina, postres y gelatinas.

La Planta Tizayuca propiedad de Grupo Lala esta estructuralmente organizada de la siguiente manera:

Figura 2. Estructura Organizacional Grupo Lala, Planta Tizayuca.



Fuente: Adaptado de documentos de la gerencia de Grupo Lala, Planta Tizayuca, 2013.

3.1.2 Gerencia de mantenimiento Planta Tizayuca

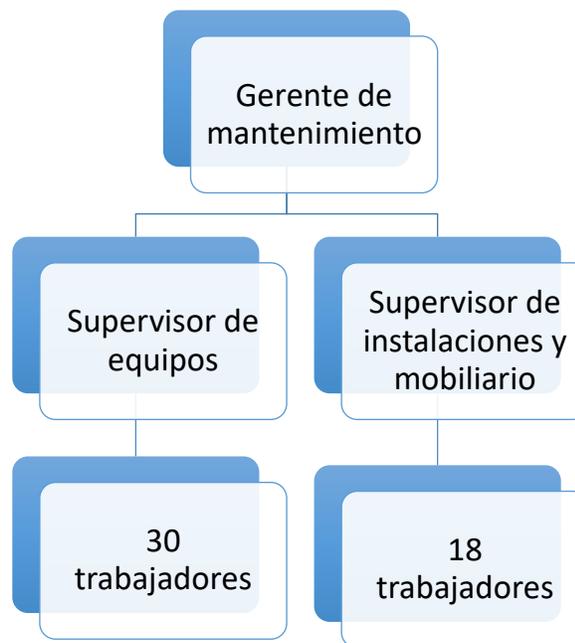
Por su parte la gerencia de mantenimiento es la encargada de dar servicio preventivo, correctivo y predictivo a la maquinaria de envases de plástico, inyección y etiquetado, así como también al equipo donde se maneja la leche fresca, fortificada y sus derivados. Además a compresores de aire, torres de enfriamiento, tratamiento de agua, cisternas, aires acondicionados y mantenimiento en general tanto a los edificios como al mobiliario. Esto con el propósito de mantenerlos en óptimas condiciones a fin de que no se produzca ningún atraso en la producción.

Esta gerencia se conforma por cincuenta y una personas, todos de sexo masculino divididas en tres turnos:

- 18 trabajadores en el turno matutino de 7:00 a.m. a 15:30
- 17 trabajadores en el turno vespertino de 15:30 a 23:30 hrs. y
- 16 trabajadores en el turno nocturno de 23:00 a 6:30 a.m.

La gerencia de mantenimiento del grupo Lala, Planta Tizayuca está estructuralmente organizada de la siguiente manera:

Figura 3. Estructura Organizacional Gerencia de Mantenimiento Grupo Lala, Planta Tizayuca.



Fuente: Adaptado de documentos de la gerencia de Grupo Lala, Planta Tizayuca, 2013.

La gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca se encuentra ubicada en las oficinas centrales y cuenta con cedes itinerantes de servicio, distribuidas en las diferentes instalaciones que conforman esta planta (García, 2013).

El primer contacto que se tuvo con la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca fue a petición de su gerente quien solicitó a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, se impartiera un curso taller denominado: integración y trabajo en equipo, el cual fue impartido por el Área Académica de Ingeniería de Sistemas Organizacionales del Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería, esto con el propósito de menguar los problemas que se estaban presentando entre los trabajadores de dicha gerencia. Durante el desarrollo del curso se pudieron identificar conflictos de tipo interpersonal entre los trabajadores, no así las fuentes que los ocasionaban ni la manera en que afrontaban las situaciones conflictivas tanto el gerente como los trabajadores durante su jornada laboral. A invitación del Área Académica de Ingeniería de Sistemas Organizacionales y concedores del interés que se tenía por investigar sobre como afrontan los trabajadores los conflictos se propuso la realización de este trabajo.

3.2 Aspectos Teóricos y Conceptuales

3.2.1 Concepto de conflicto

El conflicto surge en cualquier lugar en donde la relación humana este presente, ya sea a nivel individual, grupal u organizacional. Su intensidad o grado se va desarrollando conforme la interacción e interdependencia de la relación va creciendo (Pérez, 2011).

Las empresas están compuestas por hombres y mujeres que conforman grupos con diferentes características, valores, metas e intereses, esto configura la posibilidad de que surjan problemas, incomprendiones y tensiones (Porret, 2010).

Los conflictos son una realidad universal (Zepeda, 2004) es decir, están en cualquier sitio donde existen seres humanos, son cimentados y

erigidos por éstos; su incidencia es tal que no podría concebirse la vida y por ende la existencia de las organizaciones y empresas sin la presencia del conflicto.

Para Álvarez (2007) el conflicto es:

Un proceso que se origina entre dos o más personas, una de ellas percibe que la otra está afectando o podría afectar sus intereses en forma negativa, en consecuencia se generan relaciones antagónicas en contraposición con las colaborativas y cuyas consecuencias pueden ir desde el deterioro de la relación hasta el rompimiento de la misma y / o la hostilidad manifiesta. (p.156)

Ohbuchi y Suzuki (2004) ratifican este sentido al precisar que en general la gente ve el conflicto como perjudicial para las organizaciones, porque generan hostilidad y desconfianza entre los miembros, interfieren con el funcionamiento organizacional, y en casos extremos causan crisis.

Dolan (2004) reflexiona que el concepto de conflicto es muy difícil de definir. Pero para él. “En la empresa, generalmente se refiere a una incompatibilidad total, parcial, real o percibida de roles, metas, objetivos, intenciones e intereses de uno o más individuos, grupos o servicios” (p.90).

Por su parte Thomas Killmann (como se citó en Capote, 2013) considera. “Un conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado de forma negativa” (p.337).

Para Fernández (2009) “El conflicto es una fuerza que requiere administrarse en vez de eliminarse” (p.416).

Según Callister (como se citó en Robbins, 2007) el conflicto para la mayoría es muy desagradable, es como el resfriado común, sabemos lo que es, pero puede resultar difícil encontrar una cura.

En este documento, se considera al conflicto como una situación compleja que deteriora la relación entre dos o más personas provocada

cuando una de las partes involucradas supone que están afectando u obstaculizando su desarrollo dentro de la organización.

Aún cuando la mayoría de los conceptos antes citados denotan al conflicto en las organización como algo negativo y costoso, pues desvía la atención de quienes participan en él y por ende las actividades sustanciales de la organización pasan a segundo término, el conflicto, debe ser un detonante para aprender, innovar y crecer, no solo institucional sino también personalmente. Es importante tener presente como lo cita Casado (2007) que en las empresas trabajan seres humanos que interactúan, comparten acuerdos y disensos, cooperan y compiten, por tanto, en todas las relaciones de hombre y mujeres están presentes los conflictos como algo normal y habitual, pues constituyen un fenómeno continuo y constante en las relaciones humanas.

3.2.2 Enfoques del conflicto

El conflicto ha sido foco de numerosos estudios empíricos en la empresa y ha asumido funciones importantes en las teorías generales de la gestión y comportamiento organizacional (Pondy, 2006).

Dada la importancia que el conflicto tiene para la empresa ha sido estudiado y asumido en la praxis desde tres enfoques: tradicionalista, de relaciones humanas o conductual y el enfoque interaccionista, mismos que a continuación se describen.

Desde la vertiente tradicionalista todos los conflictos son negativos, es decir, violentos, agresivos y destructivos; nada aportaban a quienes participan, en general se les consideraba nocivos. Los seguidores del enfoque tradicionalista asumen que su origen es producto de una mala comunicación, falta de franqueza o desconfianza por parte de las personas, así como también, producto de la deficiente aplicación de los principios de la

administración en la dirección de la empresa por parte de los gerentes, por lo tanto, cuando el conflicto surgía, tenían la responsabilidad de mantener su intensidad lo más bajo posible o eliminarlo e investigar las causas para corregir los errores cometidos, con el propósito de mejorar el desempeño del individuo, grupo o la misma organización (Robbins, 2013).

En definitiva, para el enfoque tradicionalista el conflicto no solo debe evitarse, sino en la mayoría de las ocasiones ignorarse, y decididamente, reprimirse (Carneiro, 2007).

Por su parte el enfoque de relaciones humanas o conductual, centra su atención en el hombre trabajador, en los procesos grupales informales ocurridos dentro de la empresa; este movimiento supone que el origen del conflicto y de la agresión se encuentra en estímulos externos que de alguna manera gratifican al sujeto, por ello consideran que la clave estaba en eliminar la situación agresiva y desarrollar prácticas administrativas dirigidas a satisfacer a los empleados pues consideran que de esta manera son más productivos (Griffin, 2011).

Desde la perspectiva humanista/conductual, los conflictos ocurren de manera natural e inevitable en las organizaciones, por lo tanto, lo mejor es analizar y obtener un beneficio de ellos (Carneiro, 2007). En este sentido el panorama que se tiene sobre el conflicto cambia y da pie a estimar como aceptables ciertos niveles de existencia de los conflictos.

Diferente a los enfoques anteriormente descritos, el interaccionista se basa en la interpretación de las contradicciones que permite la integración entre la acción humana y las circunstancias en las que se desarrolla la empresa (Espuny y Blanch, 2004). La aportación más importante del enfoque interaccionista es que incita a los líderes a mantener un estado mínimo y continuo de conflicto, pues desde su punto de vista la existencia de grupos armónicos, sin problemas y colaborativos no tienen interés por el cambio o la innovación (Drew, 2006).

La óptica interaccionista, deja ver al conflicto no solo como la interacción que surge entre los miembros de la organización, sino propone transformar lo negativo en positivo para contribuir al progreso y bienestar.

Observando el conflicto desde el plano interaccionista proporciona una mentalidad más abierta que lo ubica como fuente de energía creativa, al mismo tiempo, contribuye al bienestar, logro de condiciones más justas y equitativas que permitan una relación pacífica. Sin embargo, esta filosofía no estima que todos los conflictos son buenos para la organización (Robbins, 2013). Un nivel excesivo puede convertirse en un obstáculo, reducir la satisfacción en el trabajo por parte de los empleados, aumentar el ausentismo y la tasa de rotación, y por último disminuye la productividad.

Analizando los diferentes enfoques, no se puede decir que uno tiene mayor relevancia o aplicación que otro, lo realmente importante es manejar de forma adecuada las situaciones conflictivas a fin de aprender de ellas y a su vez generar soluciones productivas tanto para la empresa como para los trabajadores.

3.2.3 Tipos de conflicto en el trabajo

El origen del conflicto pueden ser diverso, lo importante es identificar de manera clara la fuente real de este, antes de tratarlo o ayudar a las partes en conflicto. Esta acción marcará el camino sobre la postura que se debe de asumir.

Teniendo en cuenta que los conflictos son inherentes a los seres humanos, es decir que siempre han existido y seguirán existiendo, es necesario, entender pero sobre todo romper el paradigma que los rodea.

La funcionalidad del conflicto hace acto de presencia cuando se rompe su naturaleza negativa para dar paso a su aceptación como un elemento auténticamente positivo destinado a estimular retos que permite el desarrollo

y la experiencia de todos quienes participan en situaciones conflictivas, con la finalidad de potencializar metas y objetivos colectivos. Por lo tanto, el conflicto es un motor de cambio. Cuando el conflicto es funcional está orientado a la tarea (Robbins, 2004).

Por otra parte, junto a los aspectos funcionales y, en general, positivos, existen otros de carácter disfuncional que ven con el potencial desintegrador del conflicto, que repercuten y tienen un costo personal, grupal y social. La disfuncionalidad obstruye el crecimiento de las organizaciones y disminuye el desempeño de sus miembros, se cae en la rutina y desaliento, en ocasiones, los conflictos pueden llegar al ámbito de lo personal, cuando esto sucede solo se busca perjudicar y boicotear las actividades de quienes consideran están perjudicando sus intereses u obstaculizando su desempeño (Amorós, 2007) pero lo más preocupante ocurre cuando algunos individuos se sienten derrotados y se deteriora su autoimagen (Redorta, 2007); lamentablemente es habitual que esto suceda, por ello, Maraver (2005) sugiere conocer las causas que originaron el conflicto, la conducta de los implicados, el punto de disputa actual y el punto de disputa original.

En ocasiones un conflicto funcional puede convertirse en disfuncional, por falta de habilidades directivas o por influencias negativas externas. Si aceptamos que el conflicto siempre está presente en las organizaciones, el verdadero problema es cómo manejarlo (Novel, 2010).

Guetzkow y Gyr (como se citó en Rahim, 2010) distinguen entre conflicto basado en la substancia de las tareas que el grupo realiza y el conflicto basado en las relaciones interpersonales del grupo. Por su parte Rahim (2010) los denomina conflictos afectivos y sustantivos. Los primeros, hacen referencia a las incoherencias en las relaciones interpersonales, producidas cuando quienes pertenecen a la organización tratan de resolver un problema juntos, sin embargo, una de las partes o las dos se dan cuenta que sus emociones y sentimientos son incompatibles con la cuestión en juego. Los conflictos sustantivos se producen cuando dos o más miembros

de la organización entran en desacuerdo por aspectos relacionados con sus tareas, procesos, políticas o cuestiones de contenido de su actividad de trabajo.

En general, examinando las aseveraciones antes expuestas fundamentalmente se plantea la existencia de dos tipos de conflicto en la empresa, uno más orientado a la tarea y otro a las relaciones personales (Casillas y Díaz, 2014).

3.2.4 Fuentes del conflicto

Por otra parte, también es relevante hablar sobre las principales fuentes que detonan los conflictos en las organizaciones. Es factible que el conflicto surja debido a diferencias de personalidad, metas, percepción equivocada sobre la asignación de alguna tarea, diferencias en creencias y valores e incluso educativas o quizás por confusión de roles, políticas, reglamentos o por una deficiente comunicación. A continuación se describen algunas de ellas.

Ambigüedades jurisdiccionales: los conflictos surgen cuando los trabajadores no tienen claro la responsabilidad sobre su tarea, es decir, no están bien definidas y son impredecibles, esta situación puede generar desacuerdo entre quienes tiene la responsabilidad de la tarea (Costumento, 2007).

Diferencias en la comunicación: una concepción errónea que se tiene sobre la deficiente comunicación es que la consideran como la base de todos los conflictos dada la naturaleza del hombre, al respecto, Daft (2010) señala que los problemas surgidos en el proceso de comunicación retardan la colaboración y fomentan los malos entendidos, pero no es la principal y única fuente del conflicto. Las dificultades semánticas, el cambio insuficiente de

información y el ruido en los canales son barreras y posibles condiciones antecedentes de los conflictos (Robbins, 2008).

Llama la atención que el manejo inadecuado en el proceso de comunicación, así como cuando hay poca o demasiada información el conflicto puede crecer. Algo que a simple vista nos podría parecer un conflicto interpersonal debido a mala comunicación, cuando se analiza con detenimiento se encuentra un desacuerdo debido a los distintos requisitos de los roles, las metas de la unidad, los sistemas de valores y otros factores similares.

Choques de personalidad: esto ocurre cuando las personas no se llevan bien o ven las cosas de diferente manera. Este problema aparece debido a diferencias básicas de personalidad, valores y actitudes. Topchilk (2008) comenta que los conflictos surgidos por choques de personalidad entorpece el trabajo en equipo. Sin embargo, los conflictos que se presentan en una organización por diferencias individuales son difíciles de resolver, porque las causas que los motivaron permanecen inamovibles en los sujetos, con frecuencia, simplemente separar a las partes en conflicto es la única solución que encuentran los jefes.

Diferencias de poder y estatus: la forma en que se encuentra estructurada la organización provoca en algunos casos problemas de integración y por tanto conflictos. En ocasiones, quienes se encuentran en niveles en segundo o tercer nivel se resisten a su bajo estatus. Las personas en algunos casos participan en un conflicto para mejorar su poder e influir en el equipo de trabajo o en la organización (Font, 2007).

Recursos escasos: la falta de recursos como dinero, información y suministros puede ser una fuente de conflicto cuando los individuos desean incrementar sus recursos (Acosta, 2011).

Diferencias de metas: los conflictos ocurren con frecuencia cuando las personas persiguen metas diferentes, esto debido a la naturaleza de las

actividades que se realizan en cada una de las áreas, por ejemplo, las metas del departamento de ventas suelen ser distintas al departamento de manufactura (Daft, 2010).

Como se puede observar existen diferentes fuentes que ocasionan los conflictos de ahí la importancia de dialogar con las personas involucradas para encontrar la solución adecuada.

3.2.5 Conflictos en grupos de trabajo

Al respecto, antes de que el conflicto alcance una gran dimensión y como ya se mencionó, deteriore el trabajo del equipo, la participación de los administradores para prever posibles consecuencias y aplicar la o las estrategias adecuadas es muy importante.

Actualmente, el trabajo en equipo es un medio cada vez más utilizado por las empresas que van en vanguardia. Empero, como lo manifiesta Malaret (2006) el conflicto surge en una variedad de formas y contextos, los miembros del equipo pueden sentirse insultados o engañados, pueden estar en desacuerdo con la solución o aproximación para resolver un problema, pueden tener serias diferencias en valores y actitudes entre ellos, o en algunas ocasiones pueden expresar sus sentimientos o reprimirlos.

3.2.5.1 Causas del conflicto en grupos de trabajo

En este sentido, para Topchik (2008) varias son las causas relacionadas con los conflictos del ambiente de trabajo y los equipos, que sin duda alguna se deben tener presentes antes de ayudar o resolver un conflicto. Como las que a continuación se describen.

Personales. Hablamos de los conflictos internos de un miembro del equipo; por lo general afecta el trabajo en equipo.

Interpersonal. Se refiere al conflicto que existe entre dos o más personas, equipos o grupos de personas.

Estructurales. Conflictos innatos de la estructura organizacional o el trabajo.

Valores o creencias. Conflicto surgido a consecuencia de diferencias emocionales profundamente arraigadas.

Personalidad. Diferencia de estilos y comportamientos en el trabajo.

Percepción. Diferencias en opinión o perspectiva sobre un asunto que compete a todo el equipo de trabajo.

Método de trabajo. Las diferencias provocadas por los desacuerdos para resolver problemas que se presenten con las tareas a realizar en el área de trabajo.

3.2.5.2 Tipos de conflicto en los equipos de trabajo

Murphy (2004) ha identificado dos tipos de conflictos en los equipos de trabajo: *los benéficos y los competitivos*; los primeros se refieren a situaciones en donde los miembros del equipo tienen visiones e intereses contrarios. Sin embargo, intentan comprender las perspectivas de los demás y tratan de consensar a fin de tomar una decisión satisfactoria para ambas partes, esta actitud asumida por el equipo los fortalece y les da confianza. Por otro lado, en el *conflicto competitivo* los miembros del equipo defienden su punto de vista e intentan convencer a los otros y aún mas grave resulta cuando utilizan su autoridad, si la tienen, para imponer sus propias conclusiones.

3.2.6 Tipos de conflictos en la organización

Para Constantino (Como se citó en Blanco, 2010) en las organizaciones se pueden identificar la existencia de dos tipos de conflictos, los competitivos y los perturbadores.

Los conflictos competitivos, se generan dentro de las organizaciones cuando la victoria de una persona o grupo se da a costa de la pérdida total del contrario.

Los conflictos perturbadores, se presentan cuando quien forma parte de la organización no presenta empatía con sus compañeros, y no respeta las reglas ni los objetivos del trabajo.

Las respuestas de las organizaciones al conflicto, generalmente son definidas y defendidas por la cultura de la organización; luchar o escapar. Constantino (Como se citó en Blanco, 2010) las agrupa de la siguiente manera.

Respuesta de luchar:

Arrogancia: respuesta de tipo paternalista o de estamos por encima de todo.

Entrar en batalla: actitud de aplanadora frente al conflicto.

Respuesta de escapar:

Negar: todo está bien, no pasa nada.

Evitar: cambiar a los elementos que nos están dando problemas o eliminar los conflictos.

Acomodarse: pedir no hablar sobre el conflicto a cambio ofrecen concesiones a los empleados.

Desear evitar conflictos forma parte de la naturaleza humana (Murphy, 2004). Es normal que los enfrentamientos desagradables y a menudo emocionales, incomoden a las personas, se tapen los ojos y esperen que se solucione el problema por sí mismo o incluso unos de los implicados deje su puesto de trabajo o se cambie a otro departamento.

La solución de los conflictos es resultado de la participación y cooperación de los implicados así como también de la estrategia que se elija y se ponga en práctica. Robles (2004) propone cinco estrategias para manejar el conflicto.

1. Evitar o ignorar el conflicto: esta estrategia representa un escaso interés de ambas partes por solucionar el conflicto por lo que lleva a una solución de perder-perder. Se aplica cuando se trata de asuntos triviales o intrascendentes.
2. Ceder o suavizar: esta táctica privilegia los intereses de la otra parte y los llevar a una situación de perder-ganar. Resulta útil cuando es importante mantener la armonía y conservar una relación.
3. Imponer o hacer uso del poder: en esta táctica, predomina en algunos casos la agresividad y el logro de metas personales sobre los objetivos de los demás. Su objetivo es ganar-perder y en la mayoría de los casos se logra. Resulta útil usar esta estrategia cuando se tiene que solucionar un problema de forma rápida, en situaciones de crisis o cuando una decisión impopular debe ser implantada.
4. Negociar: aquí se busca un punto medio, la comunicación predomina y en ocasiones se renuncia a algo a fin de conseguir otra cosa. El grado de interés por uno mismo y los demás es moderado, por lo que no se obtiene un resultado definido.

5. Colaborar: en este caso el enfrentamiento es directo a fin de encontrar una solución mutuamente satisfactoria. Esta estrategia se conoce como “resolución del conflicto o integración”, los intereses individuales se olvidan y las metas de ambos se cumplen, generando una solución de ganar-ganar.

Analizando las diferentes estrategias para el manejo del conflicto todas pueden llevar a un triunfo o fracaso, quizás la colaboración ofrece más ventajas pues ambas partes obtienen beneficios y favorece la integración de los participantes, pero a pesar de todo, elegir la correcta dependerá en gran medida del tipo y de la gravedad de conflicto, así como también, de la participación y preparación de quienes tienen el cometido de solucionarlo.

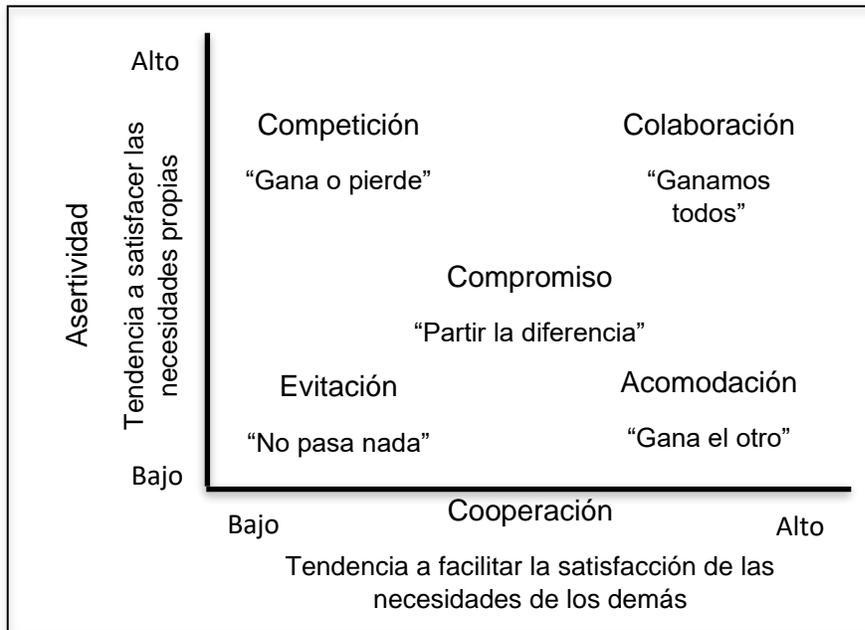
3.2.7 Manejo de conflicto de Thomas Killmann

Para Thomas Killmann (como se citó en Palomo, 2007) los conflictos son aquellos en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. Su trabajo parte de dos variables: asertividad y cooperación, las cuales están presentes, en distinto grado, en cada uno de los cinco estilos de afrontamiento del conflicto. Para Thomas Killmann:

- Asertividad. Es la tendencia a satisfacer las necesidades propias. Y
- Cooperación. Es la tendencia a facilitar la satisfacción de las necesidades de los demás.

A continuación se presentan gráficamente los cinco estilos para manejar el conflicto de Thomas Killmann.

Figura 4. Esquema sobre estilos de manejo de conflicto de Thomas Killmann.



Fuente: Palomo, Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, 2010:209

1. Estilo competitivo: presenta alta asertividad y baja cooperación, está orientado a satisfacer las necesidades propias a expensas de los demás. Es el estilo donde se “gana o pierde”.
2. Estilo de evitación: en este estilo la asertividad como la cooperación es baja, por lo tanto, los individuos no persiguen sus propios intereses ni los de los otros, no afrontan el conflicto o niegan su existencia. En este estilo “no pasa nada”.
3. Estilo compromiso: este estilo presenta tanto asertividad como cooperación media, suele ser el más sencillo, sin embargo, puede llevar a todas las partes a quedar insatisfechas con la solución. En este estilo “partimos la diferencia o nadie gana”.

4. Estilo complaciente: se puede observar asertividad baja y cooperación alta, esto nos habla de que una de los individuos cede ante los deseos de la otra parte o quizás no le da la importancia a las cosas. Este estilo al resolver las necesidades de una de las partes es “gana el otro”.

5. Estilo colaborador: se observa asertividad y cooperación alta. Thomas Killmann, lo define como “ganamos todos”, dado que permite que ambas partes queden satisfechas.

Novel (2010) considera respecto a los estilos de manejo del conflicto de Killmann, que ninguno es mejor que el otro, su eficacia o ineficacia depende de la situación, de las características del problema y de las personas que formen parte del mismo, lo que implica saber manejar los comportamientos que están presentes en ellos.

Por lo anterior, conocer la postura que asumen los trabajadores frente al conflicto es una de las primeras actividades que deberá de realizar quien se encuentra al frente de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, pues cada una de las posturas representan una guía o uso apropiado de solución del conflicto.

3.2.8 Asertividad y Cooperación

3.2.8.1 Asertividad

La conducta asertiva presupone el respeto hacia sí mismo y hacia los demás. En cualquier situación laboral las personas son quienes eligen ser asertivos, agresivos o, por el contrario, condescendientes. Cuando se toman decisiones basadas en información disponible y en sus propias necesidades,

se esta siendo asertivo, pero por el contrario cuando la persona deja que sus compañeros tomen las decisiones con el propósito de evitar el conflicto, se está actuando de forma pasiva, es decir, la persona no expresa sus propias necesidades, sus pensamientos y sus sentimientos; situación que por supuesto no favorece el trabajo cooperativo y por ende, ni su crecimiento laboral y realización personal (Toro, 2005).

Para Riso (2004) la asertividad permite a una persona defender sus derechos, a expresar desacuerdos, a dar opiniones contrarias y/o expresar sentimientos negativos sin dejarse manipular.

Por su parte Cotler y Guerra (como se citó en Alcaraz, 2009) opinan que la asertividad involucra el conocimiento y expresión de los deseos, valores, necesidades, expectativas y disgustos de un individuo.

También, la asertividad permite a las personas ser honesto emocionalmente, sentirse a gusto consigo mismo pero también con los demás, cuando se puede resolver un problema de modo razonable las emociones son positivas, es decir, da satisfacción, bienestar y alegría. El aspecto emocional justifica el uso de la conducta asertiva como la más adecuada. Al mismo tiempo, una persona asertiva piensan que tiene derechos y los ejerce, pero sin pasar sobre los derechos de los demás; intenta conseguir todo lo que considere mejor para él, siempre que no repercuta de modo negativo en otras personas; a tener su propia opinión sobre cualquier tema y a expresarse sin ofender a las personas que lo escuchan, además a equivocarse siempre y cuando se responsabilice de ello (Güell, 2006).

Finalmente, la conducta asertiva, se centra en resolver los problemas interpersonales a través de una acción directa como lo manifiesta Shehon (2004).

3.2.8.2 Cooperación

La conducta cooperativa implica llegar a consensos a partir de las diferencias y de las perspectivas individuales, así como también, desarrollar habilidades para el intercambio de ideas, pero sobre todo, manejar positivamente los conflictos (Fried, 2006).

Para Martínez (como se citó en Salas, 2007) la cooperación permite iniciar un proceso de diálogo, donde se accede a mundos privados y visiones personales, creando una negociación simbólica, con el propósito de favorecer la convivencia, transformar el entorno, la autoregulación y el juicio crítico.

Un proceso cooperativo como lo manifiesta Vanderslice (2006) se caracteriza porque las partes admiten las opiniones de los demás, igualmente afirma, que los oyentes se muestran más dispuestos a colaborar si se percibe que la actitud de los oradores es también cooperativa. Es esencial que las personas envueltas en una situación conflictiva se aseguren mutuamente de sus intenciones y esfuerzos por colaborar para llegar a la solución de sus diferencias.

La capacidad para resolver conflictos de forma cooperativa es una habilidad que puede aplicarse en cualquier situación en la que las personas están en desacuerdo unas con otras, cuando un conflicto se resuelve de forma cooperativa, se respetan, tanto los sentimientos como las preocupaciones de las personas, en otras palabras, favorece actitudes positivas, se tiene mayor solidaridad y empatía (Vanderslice, 2006).

3.2.9 Costes del conflicto en las organizaciones

Folberg y Taylor (como se citó en García, 2010) afirman que “los conflictos no resueltos entre los trabajadores o entre los trabajadores y la gerencia, dan como resultado una pérdida de productividad”(p.303).

Los costes que las organizaciones deben de asumir cuando situaciones de conflicto están presentes son muy altos, pues no solo afecta a los involucrados, sino a toda la organización y por ende, sus finanzas. Algunos indicadores pueden evidenciar la presencia del conflicto aunque no de manera directa como: rotación excesiva de personal, absentismo laboral y baja por enfermedad repentina, comportamiento de acoso laboral, problema de calidad en la prestación del servicio, pérdida de prestigio de los directivos y/o de imagen de la organización, aumento de quejas por parte de clientes /usuarios, entre otros Femenia (como se citó en García, 2010).

Empero, como lo afirma García (2010) las principales consecuencias que trae consigo el conflicto y que permite revelar su presencia en las organizaciones es la dificultad para lograr la consecución de los objetivos, la carencia de trabajo en equipo y la falta de cooperación entre las personas de la organización lo que provoca baja productividad y rendimiento por parte de los trabajadores, lo cual, representa un foco rojo para la o las organizaciones.

Los costes que las organizaciones deben de asumir cuando situaciones de conflicto están presentes son muy altos, pues no solo afecta a los involucrados, sino a toda la organización y por ende, en ocasiones las metas y objetivos institucionales no se cumplen. Femenia (como se citó en García, 2010) detalla los costes que la gestión ineficaz del conflicto trae consigo y refiere los siguientes:

1. Tiempo perdido. Estudios mostraron que los gerentes y directores destinan entre un 30% y un 50% de su tiempo para resolver los conflictos, sin embargo, "Normalmente no disponen de métodos y conocimientos específicos para ello" (Casado, 2007, p.32). Razón por la cual, el tiempo que dedican para la realización de las tareas propias de su puesto se ven deterioradas.
2. Pérdida de calidad de las decisiones. Cuando el conflicto no se aborda de manera adecuada las decisiones que se toman están determinadas por la situación y la calidad suele ser deficiente.
3. Pérdida y remplazo de personal calificado. Las decisiones ineficaces o ineficientes generalmente recaen en el empleado valioso, su remplazo por la información y experiencia que se llevan, es muy costoso para la empresa.
4. Sabotajes, daños y robos. Los conflictos sin resolver llevan a las personas que están involucradas a no comprometerse con la institución, en ocasiones dan lugar a sabotajes, daños y robos de materiales, pero también, simples pero costosas negligencias en el uso de las instalaciones, recursos y equipos.
5. Costo Legales. Cuando la situación de conflicto se sale de control, los costos originados por demandas como honorarios de abogados, finiquitos, salario de la persona o personas contratadas eventualmente mientras se soluciona el problema, entre otros suelen ser costosos para la empresa.

Sin embargo, existen otros costos que no son fáciles de calcular pero que sin embargo conllevan a la organización a una gran pérdida económica, simple y sencillamente porque las metas y objetivos institucionales no se

pueden alcanzar, como los daños emocionales y los efectos que tienen en la salud originados por el conflicto.

Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo llevada a cabo en la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, exponiendo la relación encontrada entre los cinco estilos de afrontamiento del conflicto propuestas por Thomas Killmann, competencia, evitación, transacción, acomodación y colaboración, los cuales parten de dos variables: aserividad y cooperación. Cada actitud o postura asumida ante un conflicto como lo explica Cavalli (2010) tiene un uso apropiado.

4.1 Correlación por variable

Se correlacionaron cada una de las variantes entre sí, con el propósito de poder identificar la postura que asumen los trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario propuesto por Thomas Killmann. Se habla de correlación cuando nos referimos a la relación existente entre dos variables su intensidad y su sentido ya sea positivo o negativo.

4.1.1 Evitación/Competencia

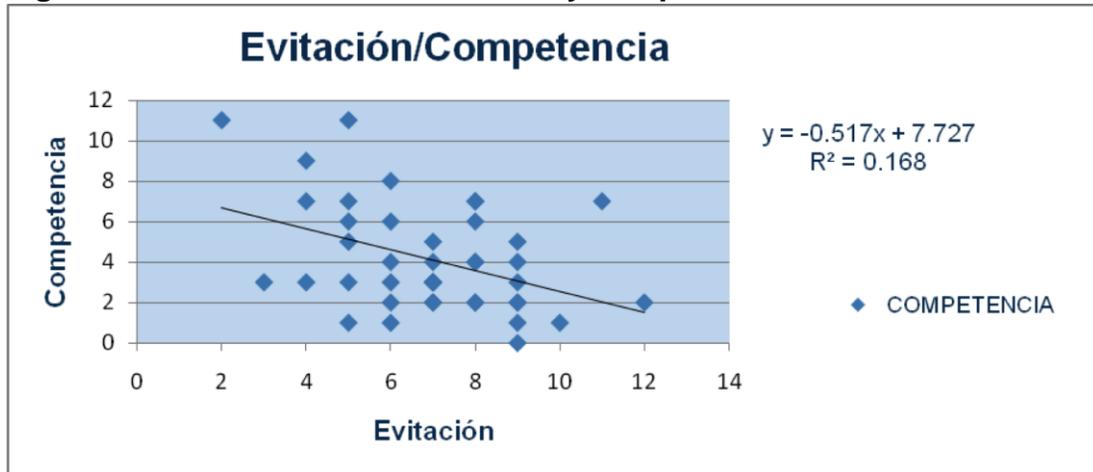
- El análisis estadístico indicó que hay una correlación negativa débil entre la evitación y la competencia, por el valor obtenido en el coeficiente de correlación de -0.409954 .
- El 16.80 % de la variación en la competencia depende de la variable en la evitación.

Tabla 1.
Correlación entre evitación y competencia.

	EVITACIÓN	COMPETENCIA
EVITACIÓN	1	
COMPETENCIA	-0.409954591	1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 5. Correlación entre evitación y competencia.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 2.
Regresión entre evitación y competencia

Estadísticas de la regresión

Coeficiente de correlación múltiple	0.409954591
Coeficiente de determinación R ²	0.168062767
R ² ajustado	0.147264336
Error típico	2.460754879
Observaciones	42

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Considerando los datos obtenidos se puede apreciar que evitar los conflictos por parte de los trabajadores de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, disminuye la competencia entre ellos. Es decir,

solo el 16.80 % de la competencia que se da entre los empleados de esta gerencia se puede relacionar con la variable de evitación. Estos datos nos permiten apreciar que la postura que asumen los trabajadores ante el conflicto, hace suponer que la empresa no se involucra cuando se presenta algún problema entre ellos. Situación que lleva a los trabajadores a abordar el conflicto desde su propia perspectiva.

4.1.2 Evitación/Acomodación

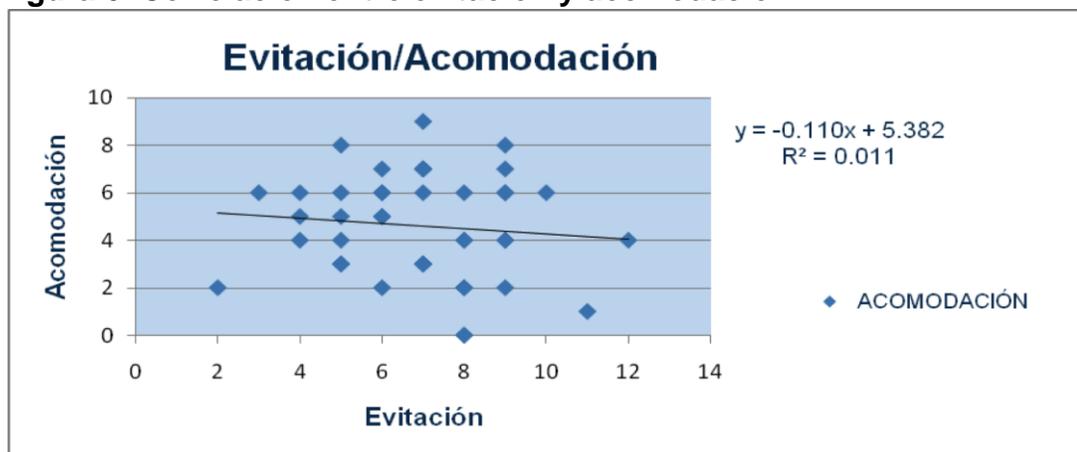
- El análisis realizado indica que hay una correlación negativa débil entre la evitación y la acomodación, por el valor obtenido en el coeficiente de correlación de -0.106445 .
- El 1.13 % de la variación en la acomodación depende de la variación en la evitación.

Tabla 3.
Correlación entre evitación y acomodación.

	<i>EVITACIÓN</i>	<i>ACOMODACIÓN</i>
EVITACIÓN	1	
ACOMODACIÓN	-0.106445536	1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 6. Correlación entre evitación y acomodación.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 4.
Regresión entre evitación y acomodación

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.106445536
Coefficiente de determinación R ²	0.011330652
R ² ajustado	-0.013386082
Error típico	2.20048309
Observaciones	42

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los datos obtenidos del análisis muestran que evitar los conflictos por parte de los trabajadores de la gerencia de mantenimiento de Grupo Lala, Planta Tizayuca disminuye la acomodación entre ellos. Dada la correlación negativa débil se puede apreciar que la falta de regulación por parte de la empresa repercute en la postura individual de abordaje de los posibles conflictos.

4.1.3 Evitación/Transacción

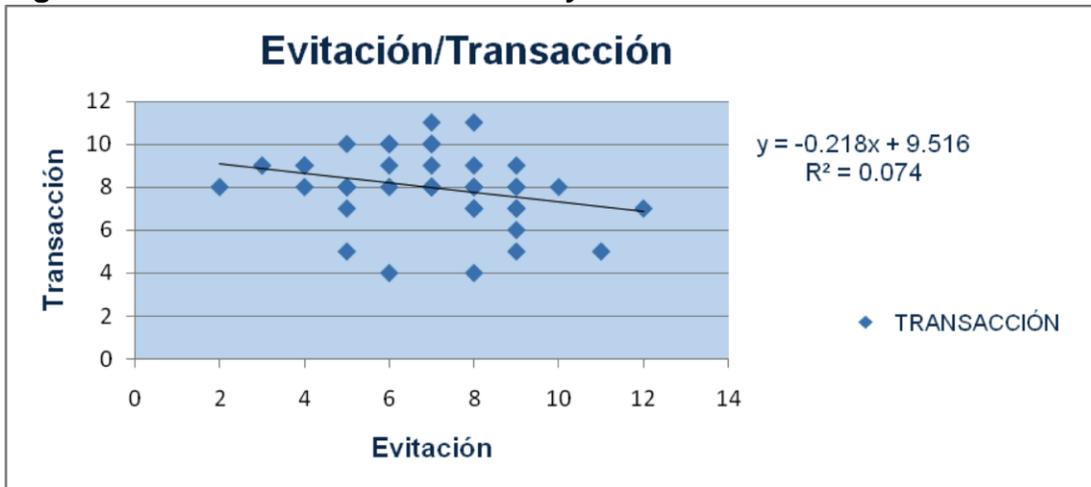
- El análisis realizado indica que existe una relación negativa débil entre la evitación y la transacción, esto demostrado por el valor obtenido en el coeficiente de correlación de -0.272362
- El 7.41% de la variación en la transacción depende de la variación en la evitación.

Tabla 5.
Correlación entre evitación y transacción.

	<i>EVITACIÓN</i>	<i>TRANSACCIÓN</i>
EVITACIÓN	1	
TRANSACCIÓN	-0.272362845	1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 7. Correlación entre evitación y transacción.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Tabla 6.
Regresión entre evitación y transacción.**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.272362845
Coeficiente de determinación R ²	0.07418152
R ² ajustado	0.051036058
Error típico	1.652623526
Observaciones	42

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Estos resultados, permiten determinar que al aumentar la evitación del conflicto por parte de los trabajadores de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca la transacción disminuye. Se puede observar, que solo el 7.41% de la transacción que se da sobre el conflicto entre los empleados de esta gerencia se puede explicar por la variable de la evitación. De acuerdo a los datos obtenidos se puede apreciar que son las habilidades personales las que definen la postura más conveniente.

4.1.4 Evitación/Colaboración

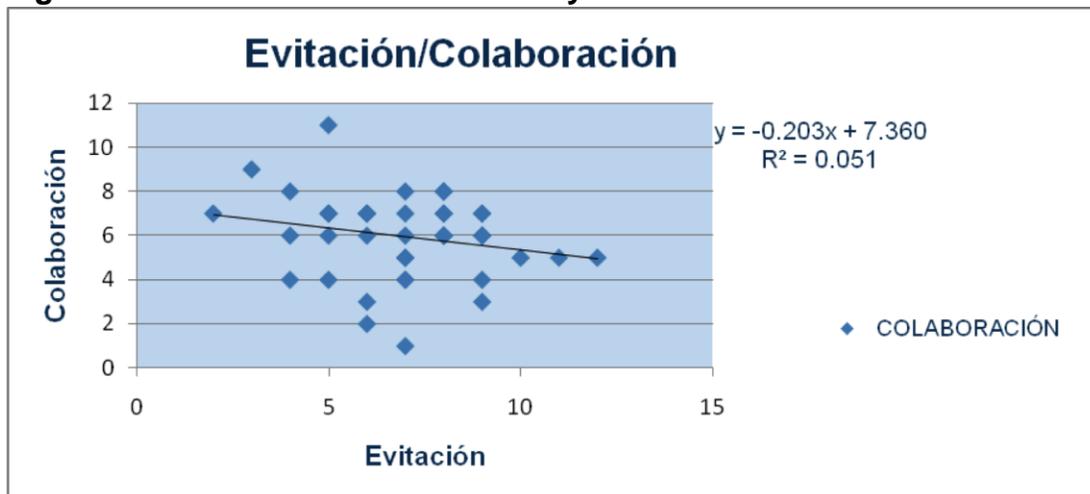
- Este análisis indica que hay una correlación negativa débil entre la evitación y la colaboración, mostrado por el valor obtenido en el coeficiente de correlación de -0.227441
- El 5.17 % de la variación en la colaboración depende de la variación en la evitación.

Tabla 7.
Correlación entre evitación y colaboración.

	<i>EVITACIÓN</i>	<i>COLABORACIÓN</i>
EVITACIÓN	1	-
COLABORACIÓN	0.227441363	1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 8. Correlación entre evitación y colaboración.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 8.
Regresión entre evitación y colaboración.

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.227441363
Coeficiente de determinación R ²	0.051729574
R ² ajustado	0.028022813
Error típico	1.859819687
Observaciones	42

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los resultados muestran que al aumentar la evitación de los conflictos por parte de los trabajadores de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, la colaboración disminuye. Solo el 2.80% de la variable colaboración se explica por la variable de la evitación. Ya que la tendencia general del personal es hacia la evitación dificulta el establecimiento de medidas colaborativas.

4.1.5 Competencia/Acomodación

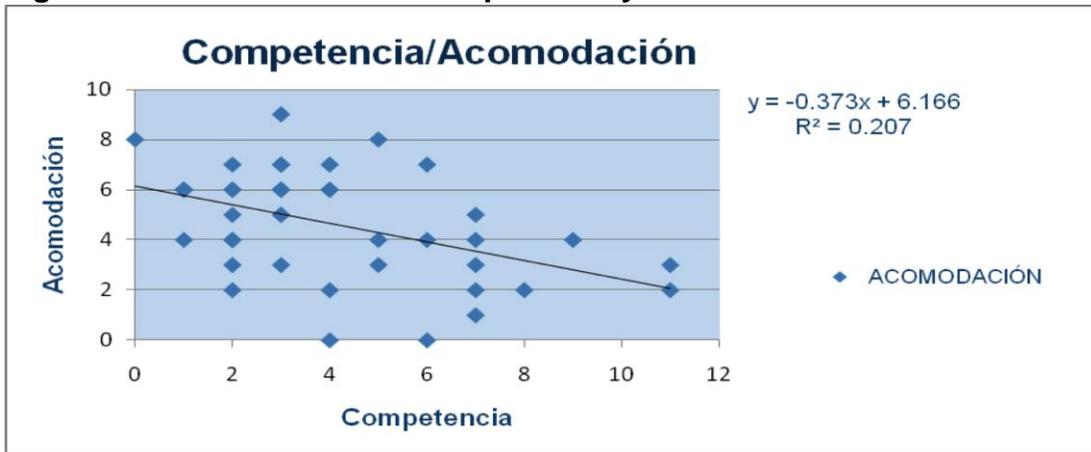
- El análisis realizado indica que hay una correlación negativa débil entre la competencia y la acomodación, por el valor obtenido en el coeficiente de correlación de -0.455209
- El 20.72% de la variación en la acomodación depende de la variación en la competencia.

Tabla 9.
Correlación entre competencia y acomodación.

	<i>COMPETENCIA</i>	<i>ACOMODACIÓN</i>
COMPETENCIA	1	
ACOMODACIÓN	-0.455209221	1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 9. Correlación entre competencia y acomodación.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Tabla 10.
Regresión entre competencia y acomodación.**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.455209221
Coeficiente de determinación R ²	0.207215435
R ² ajustado	0.187395821
Error típico	1.97047121
Observaciones	42

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Analizando los datos obtenidos se concluye que, al aumentar la competencia entre los encuestados de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, la acomodación disminuye. Es decir, que solo el 20.72% de la variación en la acomodación se explica por la variabilidad de la competencia. Esto representa un valor significativo en relación a las otras posturas planteadas a favor de la tendencia inicial a la evitación y a la falta de regulación organizacional en materia de manejo de conflictos.

4.1.6 Competencia/Transacción

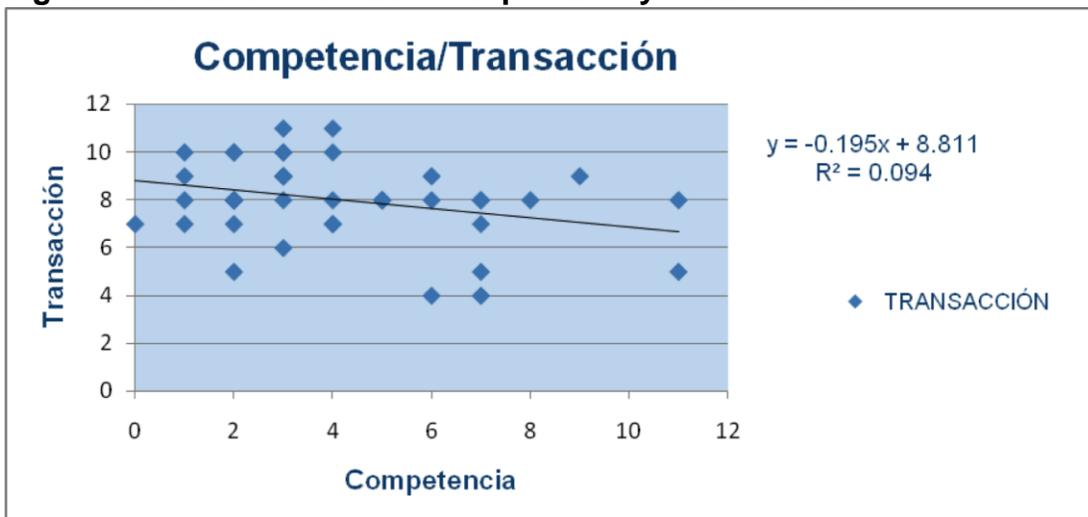
- El análisis realizado indica que hay una correlación negativa débil entre la competencia y la transacción por el valor obtenido en el coeficiente de correlación de -0.307525
- El 9.47% de la variación en la transacción depende de la variación en la competencia.

Tabla 11.
Correlación entre competencia y transacción.

	COMPETENCIA	TRANSACCIÓN
COMPETENCIA	1	
TRANSACCIÓN	-0.307525251	1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 10. Correlación entre competencia y transacción.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 12.
Regresión entre competencia y transacción.

Estadísticas de la regresión

Coeficiente de correlación múltiple	0.307525251
Coeficiente de determinación R ²	0.09457178
R ² ajustado	0.071936075
Error típico	1.634323483
Observaciones	42

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Si bien es cierto que existe una tendencia a la postura de evitación el aumento de factores proclives a la competencia entorpece las posibilidades de negociación de la postura de transacción. Lo cual si bien no resulta evidente en el personal analizado, representa una posibilidad.

4.1.7 Competencia/Colaboración

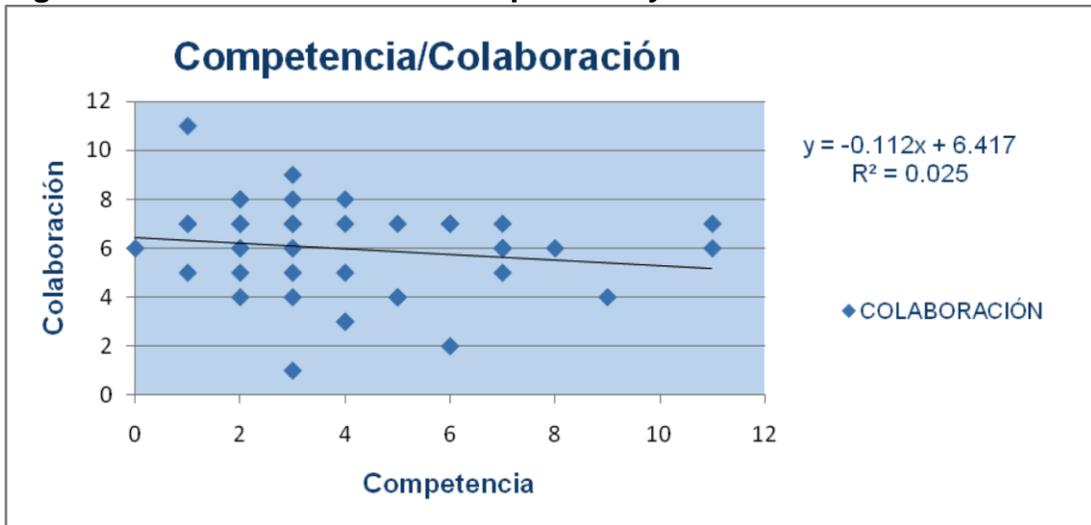
- El análisis realizado indica que hay una correlación negativa débil entre la competencia y la colaboración, por el valor obtenido en el coeficiente de correlación de -0.158726.
- El 2.51% de la variación en la colaboración depende de la variación en la competencia.

Tabla 13.
Correlación entre competencia y colaboración.

	COMPETENCIA	COLABORACIÓN
COMPETENCIA	1	
COLABORACIÓN	-0.158726573	1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 11. Correlación entre competencia y colaboración.



Fuente: elaboración propia, 2014.

**Tabla 14.
Regresión entre competencia y colaboración.**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.158726573
Coeficiente de determinación R ²	0.025194125
R ² ajustado	0.000823978
Error típico	1.885661814
Observaciones	42

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El resultado muestra que en situaciones de conflicto al aumentar la competencia por parte de los trabajadores de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, la colaboración disminuye. Entendiéndose que el 2.51% de la variación en la colaboración se explica por la variabilidad en la competencia.

Existe una mayor presencia de la postura de competencia frente a la de colaboración, misma que está dada por la estructura de personalidad de los miembros de la gerencia sin que medie algún mecanismo organizacional tendiente a la regulación orientada a la colaboración.

4.1.8 Acomodación/Transacción

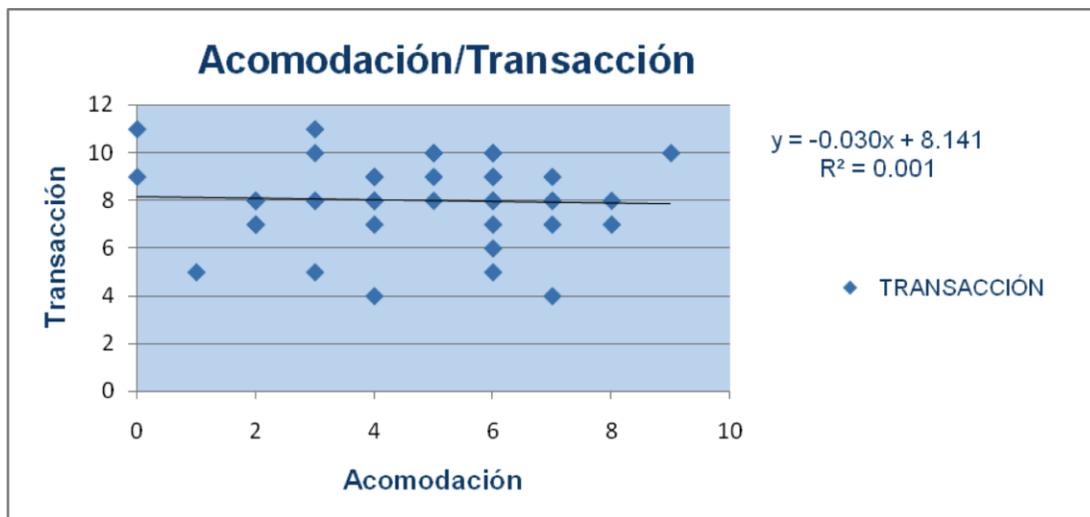
- El análisis realizado indica que hay una correlación negativa débil entre la acomodación y la transacción por el valor obtenido en el coeficiente de correlación de -0.039462
- El $.15\%$ de la variación en la transacción depende de la variación en la acomodación.

Tabla 15.
Correlación entre acomodación y transacción.

	ACOMODACIÓN	TRANSACCIÓN
ACOMODACIÓN	1	
TRANSACCIÓN	-0.039462787	1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 12. Correlación entre acomodación y transacción.



Fuente: Elaboración propia, 2014

Tabla 16.
Regresión entre acomodación y transacción.

Estadísticas de la regresión

Coeficiente de correlación múltiple	0.039462787
Coeficiente de determinación R ²	0.001557312
R ² ajustado	-0.023403756
Error típico	1.716218497
Observaciones	42

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Estudiando los resultados obtenidos se determina que cuando los trabajadores de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca se encuentran en situaciones conflictivas al aumentar la acomodación la transacción disminuye. Solo el 15% de la variación en la transacción depende de la variabilidad de la acomodación. Este resultado hace suponer que el trabajador prefiere ceder ante la postura de sus compañeros que verse involucrado en una situación conflictiva.

4.1.9 Acomodación/Colaboración

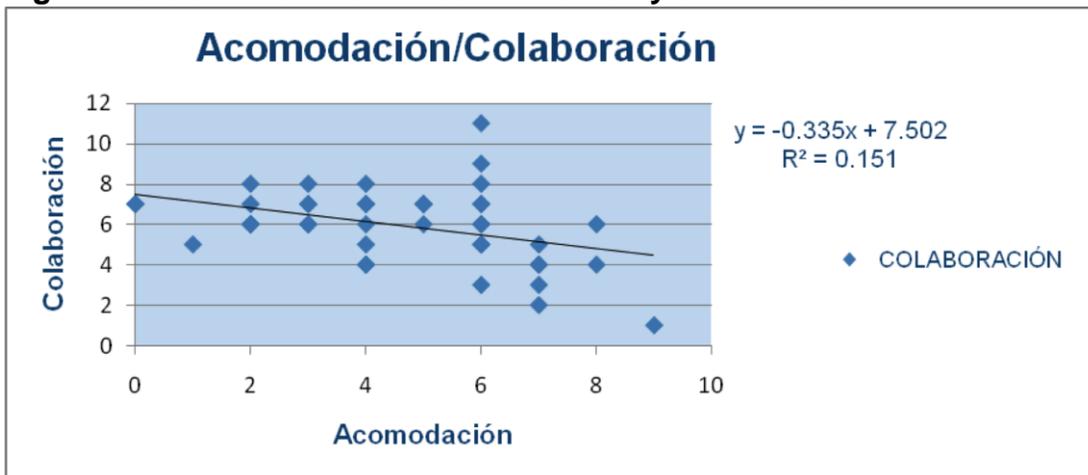
- Los resultados del análisis realizado indica que hay una correlación negativa débil entre la acomodación y la colaboración por el valor obtenido en el coeficiente de correlación de $-.038897$
- El 15.12% de la variación en la colaboración depende de la variación en la acomodación.

Tabla 17.
Correlación entre acomodación y colaboración.

	ACOMODACIÓN	COLABORACIÓN
ACOMODACIÓN	1	
COLABORACIÓN	-0.388970938	1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 13. Correlación entre acomodación y colaboración.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 18.
Regresión entre acomodación y colaboración.

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.388970938
Coefficiente de determinación R ²	0.151298391
R ² ajustado	0.130080851
Error típico	1.759471556
Observaciones	42

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Considerando los datos obtenidos se determinó que en situaciones de conflicto al aumenta la acomodación por parte de los trabajadores de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, la colaboración

disminuye. Es decir, que el 15.12% de la variable colaboración se explica por la variabilidad de la acomodación. El análisis muestra que la falta de un mediador lleva al trabajador a no importarle la situaciones que se presenten durante su jornada laboral.

4.1.10 Transacción/Colaboración

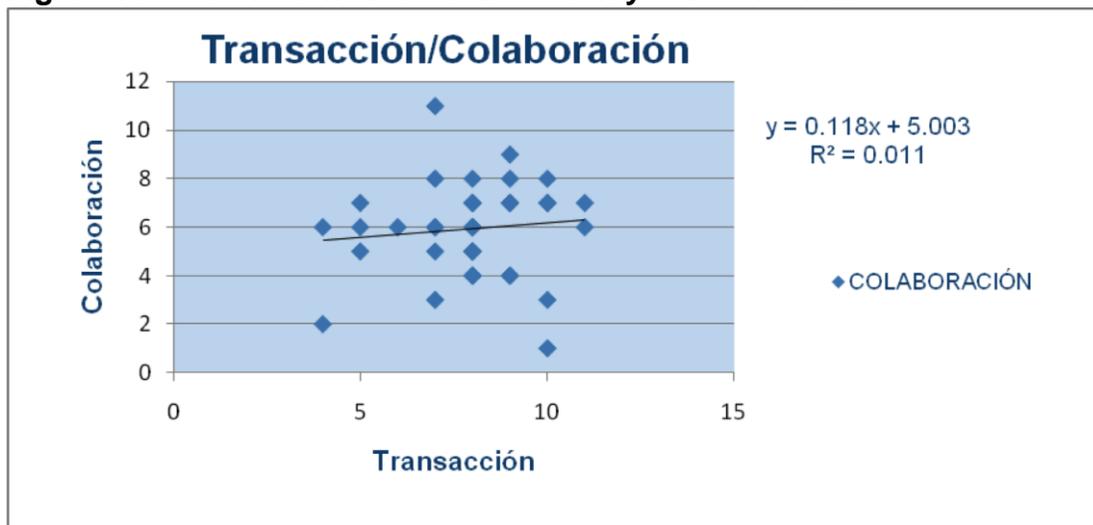
- El análisis realizado indica que existe una correlación positiva débil entre la transacción y la colaboración, por el valor obtenido en el coeficiente de correlación de 0.106697
- El 1.13% de la variación en la colaboración depende de la variación en la transacción.

Tabla 19.
Correlación entre transacción y colaboración.

	TRANSACCIÓN	COLABORACIÓN
TRANSACCIÓN	1	
COLABORACIÓN	0.106697022	1

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 14. Correlación entre transacción y colaboración.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 20.
Regresión entre transacción y colaboración.

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.106697022
Coeficiente de determinación R ²	0.011384255
R ² ajustado	-0.013331139
Error típico	1.898971728
Observaciones	42

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Considerando los datos obtenidos se determinó que en situaciones de conflicto al aumenta la transacción por parte de los trabajadores de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, la colaboración aumenta. Es decir, que el 1.38% de la variable colaboración se explica por la variabilidad de la transacción.

Este análisis habla de un estilo personal de confort alzado por circunstancias de conflictos sin regulación organizacional.

4.2 Correlación entre variables

4.2.1 Análisis de correlación entre la evitación y los otros estilos de manejo de conflicto

Tabla 21.
Resultados del análisis de correlación entre la evitación y los otros estilos de manejo del conflicto.

	Evitación
Competencia	-0.409954591
Acomodación	-0.106445536
Transacción	-0.272362845
Colaboración	-0.227441363

Fuente: Elaboración propia, (2014).

El valor más significativo de correlación con la postura de evitación lo encontramos con la competencia en sentido negativo, es decir, que existe una correlación negativa débil, lo que sugiere que al evitar los conflictos los empleados de la gerencia de mantenimiento Grupo Lala, Planta Tizayuca, también están disminuyendo en gran medida enfrentar los conflictos por medio de la competencia, esta situación representa para ellos tranquilidad, sin embargo, al mismo tiempo, les genere en ocasiones frustración o insatisfacción pues limita su participación a las actividades propias del área, quedando fuera de tareas relevantes o importantes que pudieran permitirle aportar ideas en beneficio no solo de la organización sino también para sus compañeros de trabajo y para él.

4.2.2 Análisis de correlación entre la competencia y los otros estilos de manejo del conflicto

Tabla 22.

Resultados del análisis de correlación entre la competencia y los otros estilos de manejo del conflicto.

	Competencia
Acomodación	-0.455209221
Transacción	-0.307525251
Colaboración	-0.158726573
Evitación	-0.409954591

Fuente: elaboración propia, 2014.

Como se puede observar el valor más significativo de correlación con relación a la postura de la competencia, la encontramos en la postura de acomodación en sentido negativo, lo cual nos indica que los empleados de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, en ocasiones prefieren defender sus puntos de vista que ceder aún cuando están consientes de que esta situación deteriora su relación con sus compañeros y por supuesto no podrán hacer frente en equipo a retos que se les presente y

por lo tanto no se logrará hallar soluciones creativas que les permita alcanzar objetivos comunes.

4.2.3 Análisis de correlación entre la acomodación y los otros estilos de manejo del conflicto

Tabla 23.
Resultados del análisis de correlación entre la acomodación y los otros estilos de manejo del conflicto.

	Acomodación
Transacción	-0.039462787
Colaboración	-0.388970938
Evitación	-0.106445536
Competencia	-0.455209221

Fuente: elaboración propia, 2014.

Como se puede observar el valor más significativo de correlación con la postura de acomodación fue la competencia en sentido negativo, por lo cual podemos inferir que los empleados de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca prefieren ceder ante los deseos y propuestas de los demás antes de verse implicado en conflictos producto de la competencia, mantener una buena relación con sus compañeros lo que les da tranquilidad. Sin embargo, cuartan tanto su desarrollo como el del grupo al no expresar sus puntos de vista. Esto podría deberse a que no existe intervención por parte de la empresa cuando se presenta algún conflicto entre los trabajadores.

4.2.4 Análisis de correlación entre la transacción y los otros estilos de manejo del conflicto

Tabla 24.
Resultados del análisis de correlación entre la transacción y los otros estilos de manejo del conflicto.

	Transacción
Colaboración	0.106697022
Evitación	-0.272362845
Competencia	-0.307525251
Acomodación	-0.039462787

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Con relación a la postura de transacción el valor con el que existe mayor correlación aunque en sentido negativo se da con la postura de la competencia, este resultado se puede interpretar como que los empleados de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, se han dado cuenta que al asumir la postura de transacción cuando enfrentan situaciones de conflicto, les permite tener mayor tranquilidad que si se enfrentaran al conflicto adoptando otra postura pues en este caso alguno de los involucrados tendría que ceder ante las exigencias de la otra parte, lo que provocaría insatisfacción y por ende poca o nula cooperación en las actividades programadas.

El análisis estadístico realizado entre las variables permitió observar que en la mayoría no existe una correlación positiva entre ellas. Considerando los resultados obtenidos nos lleva a concluir que la mayoría de las ocasiones cuando los trabajadores se enfrentan a situaciones de conflicto prefieren evitar este. Circunstancia que no los conduce a ningún lado, pero sobre todo no aporta ningún beneficio ni para el trabajador ni para la empresa, al contrario se puede suponer que las actividades se vuelven rutinarias y estresantes. El cambio e innovación no hacen acto de presencia durante la jornada laboral y mucho menos se puede hablar de trabajo en equipo.

Por los resultados obtenidos, (valores de correlación > 0) se puede concluir que existe evidencia estadística suficiente que permite aceptar la hipótesis 1) Existen correlaciones entre los estilos con los que manejan el conflicto los empleados de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca.

Además, como se obtuvieron valores de correlación entre 0.1 y 0.45 se puede inferir que la intensidad de las correlaciones es débil negativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis 2) Las correlaciones entre los estilos con los que manejan el conflicto los empleados de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, son fuertes.

El conocer las posturas que asumen frente al conflicto los empleados de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca mediante el análisis realizado y el haber aceptado que existen suficiente correlación entre ellas tal como postula la teoría de Thomas Killmann permitirá establecer estrategias para manejar adecuadamente el conflicto.

De este proceso se desprende una propuesta que ayude a la empresa en el manejo adecuado de sus conflictos. Recordemos que lo importante es tratar de encontrar la solución más adecuada para resolver las situaciones conflictivas que se presenten dentro de las organizaciones, no se deben de eliminar, puesto que representa un camino para estimular la curiosidad y creatividad de las personas quienes participan en él, así como también es una forma efectiva de aprendizaje.

Además como manifiesta Redorta (2007) Una vez resuelto el conflicto existe cohesión y confianza en el grupo, así mismo, se facilita la comunicación sobre temas relevantes y fomenta el reconocimiento de las tareas y actividades realizadas por ambas partes. En otras palabras, el conflicto manejado adecuadamente es un motor de cambio tanto personal como para la organización.

Capítulo 5. Propuesta

Con base en los resultados antes mencionados, se realizan las siguientes propuestas las cuales se espera provoque cambios a corto, mediano y largo plazo no solo en la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca, objeto de estudio, sino también puede servir de referente para otras áreas y plantas que conforman esta gran empresa.

Respecto al cuestionario que se aplicó a los empleados de la gerencia de mantenimiento “Estilo de manejo de conflictos” documento que sirve para identificar la postura que asumen las personas cuando se enfrentan a situaciones conflictivas y al mismo también cada postura se puede usar como guía para quien en su momento tienen el cometido de intervenir para solucionar un conflicto. Se propone a través de cursos de capacitación dar a conocer las características y los aportes estratégicos de solución de los cinco estilos de manejo de conflicto de Thomas Killmann, (competencia, evitación, transacción, colaboración y acomodación) con la finalidad de generar - tanto en el trabajadores como en el gerente- conocimiento e interés sobre el tema y al mismo tiempo lograr, principalmente en el trabajador, un cambio de actitud y postura frente al conflicto, es decir, conseguir que dejen de evitar los conflictos y asuman una posición proactiva. Por supuesto, que la tarea no será fácil, requerirá de constantes reuniones de sensibilización e integración para alcanzar el objetivo.

Al gerente, conocer las estrategias de manejo de conflicto lo dotará de herramientas para tomar la mejor decisión como sugiere Sashkil (2011) pero también de acuerdo a Robbins (2013) necesita conocer la postura individual que se asume ante el conflicto, las causas que lo originaron, identificar las personas implicadas, las necesidades, intereses y valores en disputa, al igual que la gravedad del conflicto.

Thomas Killmann (como se cita en Cavallí, 2010) recomienda utilizar el estilo de manejo de conflicto competir cuando se trate una situación que

requiera una solución inmediata; colaborar resulta útil cuando las cuestiones u objetivos son demasiado importantes como para transigir; a su vez evitar puede ser apropiado cuando las cuestiones son triviales; acomodarse es conveniente cuando uno está equivocado y la transacción cuando lo importante es mantener la armonía y se quiere mantener una relación.

Además, como afirma Cabezali (como se citó en García, 2010) las intervenciones mediadoras son especialmente útiles a la hora de facilitar las relaciones entre los implicados, puesto que ayuda a solucionar el problema de raíz, favorece la reconstrucción de la relación y fomenta los equipos eficientes de trabajo.

Al mismo tiempo, se sugiere que a través del departamento de capacitación de la empresa se implemente un programa que aborde temas sobre las relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflicto, programa que se aplicó con éxito en una empresas dedicadas a la fabricación de bebidas gaseosas (Espinoza, 2006). Los resultados obtenidos después de la aplicación del programa con respecto al manejo del conflicto como el estilo interpersonal asertivo y colaborativo habían mejorado, al cambiar significativamente los puntajes en la evaluación final. También se pudo observar que el grupo participante empezó a manejar los conflictos de manera proactiva, atribuyéndose esto a que al desarrollar relaciones interpersonales asertivas y cooperativas la persona es más abierta y sensible a las necesidades de los demás.

Así como también se recomienda complemente este curso con platicas de sensibilización dirigidas principalmente al personal de la gerencia de mantenimiento, con el propósito de modificar la percepción negativa que se tiene respecto al conflicto, haciendo hincapié principalmente sobre los beneficios y la oportunidad de cambio que éste puede generar cuando por parte de los involucrados en el conflicto se asume una participación asertiva y colaborativa.

Así mismo, se aconseja adoptar estilos de manejo de conflicto proactivos, es decir, - prevenir los conflictos dañinos y perturbadores - a partir de relaciones interpersonales asertivas y cooperativas. Sin embargo, para desarrollar y poner en práctica este tipo de manejo de conflicto se requiere de la participación de un tercero neutro, quien deberá llevar a cabo un análisis externo que le permita construir un esquema que explique y detalle la situación en conflicto. Esto no significa descalificar o incapacitar tanto a quien tiene la encomienda de dar solución al conflicto como a los actores implicados, por el contrario, se considera como una “alternativa” de solución a las habituales que se utilizan para resolver los conflictos, en la que los participantes trabajan de modo colaborativo en el análisis y solución.

Por lo que se invita a implantar un enfoque sistemático en la gestión de los conflictos organizacionales, conocido como “sistema de intervención de mediación” este sistema tiene como objetivo intervenir en la prevención y gestión del conflicto, no se utiliza o instaura cuando el conflicto es ya una realidad, se considera como una alternativa de apoyo principalmente para los gerentes y directivos, pero también para los niveles operativos de la organización. Para poder realizar una intervención se debe considerar las teorías, principios y valores que utiliza la mediación. Este sistema, se entiende como lo explica Martínez (como se citó en Novel, 2010) un ámbito de especialización de la mediación, que tiene que ver con un nuevo modo de vivir las relaciones personales en el entorno organizativo, la construcción de espacios de diálogo pacífico, mejorar el rendimiento laboral, la disminución de costes asociados al conflicto y una mejora de la satisfacción de todas las personas que allí trabajan y se relacionan. Este enfoque “multi-intervencionista”, como también es conocido, ofrece los siguientes servicios:

1. Asesoramiento para la prevención y gestión del conflicto. Es una intervención considerada como preventiva/curativa con un alto componente educativo y que tiene por objetivo apoyar a las personas

para que analicen y resuelvan sus conflictos utilizando sus propios recursos.

2. Formación de habilidades y competencias mediadoras. Esta etapa se considera como una intervención preventiva, cuya finalidad es ayudar a mejorar el estilo relacional de las personas, dar a conocer las posibilidades de la mediación y transmitir los valores de la cultura de paz aplicables en las organizaciones. Esta etapa es importante porque constituye un gran aliado en los procesos de cambio organizacional en donde las diferencias individuales y grupales tanto de posición, de necesidades, de creencias y de valores se ponen de manifiesto.
3. Coaching directivo y de equipo, en conflictos. El coaching, es un proceso de ayuda y acompañamiento en la solución del conflicto laboral; tiene como propósito lograr un máximo rendimiento de lo aprendido y optimizar sus nuevos conocimientos. En la gestión de conflictos organizacionales, se utiliza el coaching individual y de equipo, para “acompañar los procesos de cambio producidos por la intervenciones, así como para ayudar a mejorar las habilidades personales de liderazgo y trabajo en equipo” (Ferrer, 2010). El coaching usualmente es una intervención que se realiza después del asesoramiento, de procesos de mediación y de la aplicación de técnicas de consenso, donde se detectan las necesidades particulares de las personas y los grupos. Al finalizar, se pueden tomar decisiones proactivas para el cambio y mejorar el trabajo en equipo.
4. Técnicas para la construcción de espacios de diálogo y de consenso grupal. Estas técnicas sirven para promover el trabajo colaborativo, consensuado e inclusivo, en las decisiones de cambio de las organizaciones y equipo. Favorecen soluciones satisfactorias para todos quienes participan, considerando sus necesidades, sueños o

deseos. Con esta técnica los resultados siempre son positivos puesto que todas las personas implicadas en el cambio son invitadas a trabajar conjuntamente, en este proceso el mediador facilita el desarrollo de los recursos y talentos de los participantes.

5. Proceso de mediación. La mediación es un proceso de planificación, que sirve para que las partes en conflicto tomen las mejores decisiones cuando tienen que llegar a un acuerdo. En las negociaciones pueden intervenir todas las partes interesadas en el conflicto. La mediación tiene como objetivo lograr que las partes en conflicto tomen el control sobre sus propias decisiones y por su parte el mediador solo tiene como tarea dirigir el proceso pero no interviene en la solución, solo aporta sus conocimientos y habilidades profesionales (Vinyamata, 2004).

Como se puede observar este sistema puede traer grandes beneficios para la organización en cuestiones relacionadas al manejo del conflicto, pues aporta nuevas herramientas que pueden ser utilizadas no solo por los gerentes o directivos, como se mencionó anteriormente, sino por los propios trabajadores quienes están más estrechamente relacionados con el problema. Por supuesto, para implementar este sistema se necesita contratar personal experto en el tema.

Conclusiones

La gerencia de mantenimiento es un área importante para el Grupo Lala Planta Tizayuca, pues de su óptimo desempeño depende que no se produzca ningún atraso en la producción.

Cualquier tipo de conflicto manejado de forma inadecuada, tiene un alto costo; implica tiempo, desgaste personal, pero sobre todo a largo plazo dinero y en ocasiones deterioro de la imagen de la empresa y de quienes participan en el.

Los resultados estadísticos obtenidos sobre la población estudiada arrojaron que la postura que asumen los trabajadores de la gerencia de mantenimiento del Grupo Lala, Planta Tizayuca cuando se les presenta una situación de conflicto esta orientada hacia la evitación, lo que hace suponer, que los trabajadores al no contar con la participación activa o mediadora por parte del representante de la gerencia, han adoptado una postura de confort, permitiéndoles únicamente sobre llevar esta situación. Sin embargo, su bajo rendimiento y por ende falta de trabajo en equipo, los puede conducir a tener conflictos con otras áreas de la organización.

Así como también, el análisis de los resultados observados, permiten suponer que la falta de participación o regulación del gerente y de la organización misma, se debe, muy probablemente al desconocimiento que se tiene sobre el conflicto mismo y su adecuado manejo.

Para el conflicto no existe un tratamiento correcto o incorrecto, lo importante es identificar como afrontan el conflicto cada una de las partes involucradas, para gestar la o las estrategias necesarias que permitan manejar adecuadamente el conflicto.

Cabe pues concluir que se puede y se debe promover un marco institucional para el manejo de las disputas en las organizaciones como

práctica de buena administración y gestión inteligente del conflicto a fin de posibilitar organizaciones sanas que controlen los costes no deseados del conflicto. El conflicto genera aprendizaje, es un motor de cambio tanto personal, como organizacional.

Referencias bibliográficas

Acosta, J. M. (2011). *Como tratar con personas conflictivas: guía para reducir el estrés*. Barcelona, España: PROFIT.

Aguilar, F. (2005). *Estudio del conflicto como resultado de la comunicación inadecuada en el factor humano*(Tesis de Maestría). UNAM.

Alcaraz, V. M. (2009). *Las aportaciones mexicanas a la psicología*. México: UNAM.

Álvarez, A. (2007). *Agroindustria rural y territorial. Nuevas tendencias en el análisis de la lechería*. México: Dirección de Difusión y Promoción de la Investigación y los Estudios Avanzados.

Álvarez, I. (2005). *Los estudios de caso como estrategia de formación de gestión*. México: Editorial Taller Abierto.

Álvarez, M. G. (2007). *Mi consejo de Administración*. México: Panorama.

Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Ediciones Granica.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Peru: USAT.

Blanco, M. (2010). *Mediación y Sistemas Alternativos de Resolución de Conflictos*. España: Reus S.A.

Byron, M. (2004). *Programa de Formación-Acción de Facilitador@s del Desarrollo Social Sostenible: negociación y manejo de conflictos*. San Salvador: IICA.

Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.

Capote, R. (2013). *La gerencia sin práctica*. Estados Unidos de América: Palibrio.

Casado, L. (2007). *Conflict mentoring: cómo afrontar y resolver los conflictos*. Barcelona, España: Bresca.

Casillas, J. C. y Díaz, C. (2014). *La gestión en la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.

Carneiro, M. (2007). *Prevención, Gestión y Resolución de Conflictos*. España: Gesbiblo.

Cavallí, M. C. (2010). *Introducción a la gestión no adversaria de conflictos*. Madrid, España: Reus, S.A.

Costumento, G. (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo: grado superior*. España: Thomson Ediciones.

Cuatepotzo, M. A. (2013). *Hidalgo-Tizayuca*. Recuperado de <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM13hidalgo/municipios713069a.html>.

Cruz, G. (2004). *Análisis corporativo de los estilos de liderazgo entre Arancia Corn Products S.A. y dependencias gubernamentales (Tesis Licenciatura)*. México.

Daft, R. L. (2010). *Introducción a la administración*. México: Thomson.

Dolan, S. L. (2004). *Los 10 mandamientos para la Dirección de personal*. Madrid, España: Gestión 2000.

Domínguez, R. (2006). *De la Colonia a la globalización: empresarios cántabros en México*. España: UC Universidad de Cantabria.

Drew, C. D. (2006). *Using Conflict in Organizations*. Great Britain: SAGE publications.

Espinoza, C. (2006). *Programa de Capacitación en Relaciones Interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo del conflicto (Tesis Maestría)*. Bolivia.

Espuny, J. M. y Blanch, J. M. (2004). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Barcelona, España: UOC.

Fernández, E. (2009). *Iniciación a los negocios, aspectos directivos*. Santiago, Chile: Paraninfo.

Ferrer, J. (2010). *Descubriendo con mi couch*. Madrid, España: Diaz de Santos, S.A.

Fried, D. (2006). *Nuevos Paradigmas en la resolución de conflictos*. México:Granica.

Font, A. (2007). *Curso de negociación estratégica*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Galtung, J. (2000). *Leaving the twentieth century, entering the twenty first: some basic conflict formations*. England: Pluto Press.

García, I. E. (2013). Entrevista al Gerente de Mantenimiento del Grupo Lala, planta Tizayuca. 24 de Abril.

García, L. A. (2005). *La globalización productiva y comercial de la leche y sus derivados*. México: Plaza y Valdés S.A. de C.V.

García, L. (2010). *Mediación: Albitraje y Resolución Extrajudicial del Conflicto en el siglo XXI*. Madrid, España: REUS.

Grasso, L. (2006). *Encuestas.Elementos para su diseño y análisis*. Argentina: Encuentros Grupo Editorial.

Griffin, R. W. (2011). *Administración*. México: CENGAGE Learning.

Güell, M. (2006). *¿Por qué he dicho blanco si quería decir negro?*. Barcelon:Editorial GRAO.

Historia Grupo Lala. (2013). Recuperado de www.grupolala.com/historia.

Malaret, J. (2006). *Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Maraver, G. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Murphy, J. (2004). *Como manejar los conflictos en el trabajo*. Madrid, España: Publicequipo.

Novel, G. (2010). *Mediación Organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*. Madrid, España: REUS.

Ohbuchi, Ken-ichi y Mariko Suzuki. (2004). *Three dimensions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational settings*. *International Journal of conflict Management* (Vol. 14).

Ortíz, R. F. (2004). *Administración: de la teoría a la acción*. Bahía Blanca, Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.

Palomo, M. T. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC.

Pedroza, H. (2007). *Sistema de análisis estadístico*. Managua: IICA.

Pérez, A. (2010). *Grupo Industrial Lala*. Recuperado de www.vmexicoalmaximo.com/articulos/modernidad/grupo_industria_lala.

Pérez, G. (2011). *Aprender a Convivir: el conflicto como oportunidad de crecimiento*. Madrid, España: NARCEA S.A.

Pondy, L. R. (2006). *Organizational conflict: concepts and models*. Estados Unidos de América: Sage Publications.

Porret, M. (2010). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid, España: ESIC.

Real, A. E. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de http://busco.roe.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=conflicto.

Rahim, A. (2010). *Managing Conflict in Organizations*. Estados Unidos de América: Library of Congress Cataloging.

Redorta, J. (2007). *Cómo analizar los conflictos*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.

Riso, W. (2004). *Cuestión de dignidad: El derecho a decir no*. México: Ediciones Oceano.

Rozanblum, S. (2007). *Mediación: convivencia y resolución de conflictos en la comunidad*. Barcelona, España: GRAO.

Robles, G. (2004). *Administración un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson.

Robbins, S. P. (2007). *Organisational Behaviour*. México: Pearson.

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

Robbins, S. P. (2008). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson.

Robbins, S. P. (2013). *Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson.

Salas, I. (2007). *Una Propuesta Didáctica para la programación con Micromundos*. San José, Costa Rica: EUNED.

Salm, R. (2006). *La solución de conflictos en la escuela: una guía práctica para maestros*. Bogotá, Colombia: Aula abierta Magisterio.

Sashkil, M. (2011). *Como afrontar los conflictos: manual del monitor*. Madrid: Centro de Estudios Román Areces.

Shehon, N. (2004). *Haga oír su voz sin gritar*. Madrid, España: F.C. Editorial.

Shell, R. (2005). *Negociar con ventaja*. España: Antoni Bosch.

Sols, A. (2013). *Gestión integral de proyectos*. Madrid, España: UNE.

Topchilk, G. S. (2008). *Gerente por primera vez: como desarrollar a su equipo*. Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson.

Toro, M. D. (2005). *Inteligencia Personal y Vital*. Madrid: Visión NET. Vanderslice, V. (2006). *Comunicación para la potenciación*. Valencia, España: Llibres.

Vinyamata, E. (2004). *Guerra y paz en el trabajo: conflictos y conflictología en las organizaciones*. Valencia, España: Tirant lo blanch.

Zepeda, F. (2004). *Psicología Organizacional*. México: Logman.

Anexos

MAESTRIA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

CUESTIONARIO SOBRE MANEJO DE CONFLICTOS (Thomas Killmann)

Objetivo: este cuestionario tiene la finalidad que el participante identifique y reflexione sobre su estilo de manejo de conflictos, por lo que le solicito de manera más atenta proporcione la siguiente información de forma veraz. Muchas gracias.

Complete el instrumento sobre manejo de conflicto de Thomas Kilmann según las instrucciones del formulario.

Considere situaciones en las que sus deseos o ideas difieren de las de otra persona. ¿Cómo responde usted habitualmente en esas situaciones?

En las siguientes páginas encontrará PARES DE ORACIONES que describen posibles reacciones. Frente a cada par, por favor marque la alternativa “A” ó “B”, según sea más característica de su comportamiento.

Puede ser que en algunos casos ni la alternativa “A” ni la “B” describan su comportamiento habitual. Por favor, en estos casos, seleccione la respuesta que más se asemeje a su reacción.

1. A. Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema.

B. Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que sí estamos de acuerdo.

2. A. Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos.
B. Intento asumir y expresar todas las preocupaciones tuyas y mías.
3. A. Usualmente soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo.
B. Trato de aliviar las emociones de la otra persona para que no se dañe nuestra relación.
4. A. Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos.
B. A veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.
5. A. Busco insistentemente la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
6. A. Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables.
B. Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón.
7. A. Trato de posponer el tema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.
B. Renuncio a algunos puntos a cambio de otros.
8. A. Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo.
B. Inmediatamente intento poner de manifiesto las preocupaciones y cuestionamientos que existen entre nosotros.

9. A. Me parece que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
- B. Pongo esfuerzo en que mi postura prevalezca cuando pienso que tengo la razón.
10. A. Soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo.
- B. Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos.
11. A. Inmediatamente busco exteriorizar las preocupaciones de todos los involucrados.
- B. Trato de aliviar los sentimientos del otro para que nuestra relación no sufra daño.
12. A. Algunas veces evito tomar posiciones que puedan crear controversias.
- B. Le permitiré al otro mantener algunas de sus posiciones si él me respeta y permite mantener algunas de las mías.
13. A. Le propongo un terreno intermedio.
- B. Presiono para enfatizar y hacer valer mis puntos de vista.
14. A. Le digo mis ideas y le pregunto las suyas.
- B. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.
15. A. Trato de aliviar las emociones del otro para que nuestra relación no sufra daño.
- B. Trato de hacer lo necesario para aliviar tensiones.
16. A. Trato de no herir los sentimientos del otro.

- B. Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los méritos de mi posición.
17. A. Generalmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo.
- B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
18. A. Dejo que el otro conserve su punto de vista si es muy importante para él.
- B. Le permitiré al otro mantener algunas de sus posiciones si él me respeta y permite mantener algunas de las mías.
19. A. Inmediatamente busco exteriorizar las preocupaciones de todos los involucrados.
- B. Trato de posponer el tema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.
20. A. Inmediatamente intento expresar nuestras diferencias.
- B. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.
21. A. A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona.
- B. Siempre prefiero una discusión directa y abierta del problema.
22. A. Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.
- B. Reafirmo mis planteamientos y deseos.
23. A. Me preocupo mucho por satisfacer los deseos e inquietudes de ambos.
- B. Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema.

24. A. Si la posición de la otra persona es muy importante para él permito que se satisfagan sus deseos.
- B. Trato que se llegue a un compromiso.
25. A. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.
- B. A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona.
26. A. Propongo un terreno intermedio.
- B. Casi siempre trato de constatar si todas nuestras aspiraciones e inquietudes quedan satisfechas.
27. A. A veces evito tomar posiciones que puedan generar controversias.
- B. Podría dejar a la otra persona que mantenga sus puntos de vista si eso es importante para ella.
28. A. Generalmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo.
- B. Generalmente busco la ayuda del otro para solucionar el problema.
29. A. Propongo un terreno intermedio.
- B. Me parece que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
30. A. Trato de no herir los sentimientos de la otra persona.
- B. Siempre comparto el problema con la otra persona para así poder solucionarlo.

Anexo 2

MAESTRIA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

**CUESTIONARIO SOBRE EL MANEJO DE CONFLICTOS
(Thomas Killmann)**

Hoja de Codificación

Haga un círculo alrededor de cada letra que marcó en el cuestionario.

	EVITACIÓN	COMPETICIÓN	ACOMODACIÓN	TRANSACCIÓN	COLABORACIÓN
1	A		B		
2				A	B
3		A	B		
4			B	A	
5	B				A
6	A	B			
7	A			B	
8		A			B
9	A	B			
10		A		B	
11			B		A
12	A			B	
13		B		A	
14		B			A
15	B		A		
16		B	A		
17	B	A			
18			A	B	
19	B				A
20				B	A
21			A		B
22		B		A	
23	B				A
24			A	B	
25		A	B		
26				A	B
27	A		B		
28		A			B
29	B			A	
30			A		B
TOTAL					

Fuente: Byron. Taller de Formación-Acción de Facilitador@s del Desarrollo Local Sostenible "Negociación y Manejo de Conflictos", 2000:6.

Anexo 3

HOJA DE PERFIL

Instrucción: Traslade el puntaje que obtuvo en cada columna (A, B, C, D, E) en la siguiente Hoja de Perfil de Estilos de Manejo de Conflicto.

		A	B	C	D	E
		EVITACIÓN	COMPETICIÓN	ACOMODACIÓN	TRANSACCIÓN	COLABORACIÓN
ALTO	12					
	11					
	10					
MEDIO	9					
	8					
	7					
	6					
	5					
	4					
BAJO	3					
	2					
	1					
	0					

Fuente: Byron. Taller de Formación-Acción de Facilitador@s del Desarrollo Local Sostenible "Negociación y Manejo de Conflictos", 2000:6.

Interpretación de los resultados Estilos Personales en el Manejo de Conflictos

EVITACIÓN:

- a) Que huye de las situaciones de conflicto. Elude el conflicto.
- b) Que piensa más en resolver sus problemas por sí mismo. No satisface sus intereses ni los del otro.
- c) Vivirá más tranquilo, pero, a veces, se sentirá muy sólo.

Algunas reacciones propias de este estilo: "Voy a esperar más tiempo"; "Para qué entrar en problemas".

COMPETICIÓN:

- a) Que en las situaciones de conflicto, Ud. tiende a mantener sus intereses o sus ideas a costa de los demás. Enfrenta el conflicto tratando de imponer su pensamiento o demostrar que tiene la razón.
- b) Que Ud. piensa más en sus deseos que en los deseos de los demás.
- c) Sabrá defenderse bien, mantiene sus ideas pero encuentra dificultad para comprometerse en proyectos comunes.

Algunas reacciones propias de este estilo: "Defiendo mi punto de vista porque tengo la razón", "Me voy con todo".

ACOMODACIÓN:

- a) Que en las situaciones de conflicto, Ud. tiende a ceder y a plegarse a los deseos de los demás. Lo primero que le surge es plantearse cómo se sentiría el otro. Trata de ampararle, de que no sufra y, entonces, cede.
- b) Que Ud. piensa más en los deseos de los demás que en los suyos propios. Su primera reacción es considerar los intereses del otro y, entonces, trata de acomodarse a lo que quiere el otro.
- c) Puede Ud. ser una persona muy buena y muy caritativa, pero es posible que le consideren muy pasivo y de poca iniciativa.

Algunas reacciones propias de este estilo: “Para ella es tan importante y a mí me da lo mismo”.

TRANSACCIÓN:

- a) Que en las situaciones de conflicto Ud. tiende a encontrar soluciones intermedias que no satisfacen ni a Ud. ni a los demás. Lo que hace es distribuir equitativamente el sacrificio o los costos de la convivencia. Es el punto intermedio. Cada uno pierde y gana un poco y se llega a una solución intermedia.
- b) Al enfrentar el conflicto, ambas partes se concentran en los aspectos pragmáticos del problema. No se recogen, ni se tienen en cuenta las aspiraciones profundas del otro. Se busca ser “justo” y se distribuye el sacrificio.

- c) Tiene la virtud de ser justo, pero, a veces, le acusarán de falta de generosidad.

Algunas reacciones propias de este estilo: “Hoy rezamos de una manera, mañana de otra”.

COLABORACIÓN:

- a) Que en las situaciones de conflicto, Ud. tiende a encontrar una solución que satisfaga a ambas partes. Lo que busca es que todos estén satisfechos. Este estilo satisface el máximo de intereses míos y el máximo de los intereses del otro.
- b) Que Ud. piensa tanto en sus propios deseos como en los deseos de los demás e intenta satisfacerlos todos. Cada una de las partes expresa lo que hay detrás de lo que uno expone (en lo profundo) y ambas buscan llegar a un consenso.
- c) Tiene a su favor que es muy generoso, pero puede sufrir grandes decepciones porque algunos intentarán aprovecharse de su generosidad.

Algunas reacciones propias de este estilo: “Para mí es importante cenar juntos, para ustedes es importante cenar temprano, cambiemos el horario de la cena y yo acomodaré mi rutina”.

Este cuestionario se retoma del “Programa de Formación-Acción de Facilitadores del Desarrollo Social Sostenible: negociación y manejo de conflictos” (Byron, 2004).