



**UNIVERSIDAD  
INSURGENTES**

Plantel Xola

**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON  
INCORPORACIÓN A LA UNAM CLAVE 3315-25**

“CURSO-TALLER DE SOLUCION DE  
CONFLICTOS Y ASERTIVIDAD PARA GERENTES DE  
TIENDAS DE CONVENIENCIA”

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A

DAFNE LETICIA GUIZAR ORTIZ

ASESOR: MTRO. CÉSAR ARÁMBULA RÍOS

CIUDAD DE MÉXICO 2019



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Índice

RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	3
Capítulo I. Solución de conflictos .....	8
1.1 Definición de conflicto .....	8
1.2 Solución de conflictos .....	11
1.3 Modelos sobre el origen de los conflictos .....	14
1.4 Prevención de conflictos .....	17
1.5 Método de Solución de Conflicto .....	18
1.6 El papel del mediador .....	20
1.7 Mediación y negociación .....	22
1.8 Situaciones de conflictos entre supervisor y subordinado.....	25
Capítulo II. Asertividad .....	29
2.1 Definición de Asertividad .....	29
2.2 Tipos de Asertividad .....	31
2.3 Solución del conflicto y la asertividad .....	33
2.4 Técnicas para incrementar la asertividad .....	37
Capítulo III. Gerente de Tiendas de Conveniencia .....	46
3.1 Tienda de Conveniencia .....	46
3.2 Historia de la tienda de conveniencia .....	47

3.3 Características del comercio de conveniencia ..... 48

3.4 Características del gerente de tienda de conveniencia  
51

Capítulo IV. Modelo de Capacitación de gerentes en  
entrenamiento ..... 54

4.1 Objetivo de Capacitación ..... 54

4.2 Personalidad de los participantes ..... 56

4.3 Proceso de enseñanza aprendizaje ..... 56

Capítulo V. Método ..... 61

5.1 Planteamiento del Problema ..... 61

5.2 Justificación ..... 62

5.3 Objetivos ..... 62

5.3.1 Objetivo general ..... 63

5.3.2 Objetivos particulares ..... 63

5.4 Hipótesis ..... 63

5.4.1 Hipótesis de Investigación ..... 63

5.4.2 Hipótesis Nula ..... 64

5.5 Variables ..... 64

5.6 Definiciones de las variables ..... 64

5.6.1 Definición conceptual ..... 64

5.6.1.1 Definición conceptual de la variable independiente.  
..... 64

5.6.1.2	Definición conceptual de las variables dependientes. ....	64
5.6.2.1	Definición operacional de la variable independiente. ....	65
5.6.2.2	Definición operacional de las variables dependientes. ....	65
5.7	Diseño del Método: No experimental.....	66
	Tipo de Estudio.....	66
	Método de enfoque: .....	66
	Tipo de Alcance: .....	66
	Tipo de lugar: .....	66
5.8	Muestra .....	66
5.9	Muestreo .....	66
5.10	Instrumentos .....	67
5.11	Escenario / Procedimiento .....	70
5.12	Procedimiento de curso-taller .....	70
5.12.1	Sesiones.....	70
5.12.2	Seguimiento y evaluación de la capacitación .....	72
5.12.3	Variable de programas de capacitación. ....	73
5.13	Análisis de datos .....	73
	Capítulo VI. Análisis de Resultados .....	74
6.1	Resultados .....	74
	Capítulo VII. Discusión .....	98

Capítulo VIII. Conclusiones .....	103
Referencias .....	107
ANEXOS .....	116

## RESUMEN

Esta investigación consistió en capacitar a 10 colaboradores recién contratados, quienes aspiraban a ser gerentes de tienda de conveniencia.

Con base en los gerentes de tienda, se realizó una investigación para detectar necesidades de capacitación, que dio como resultado temas a capacitar, como son la asertividad y solución de conflictos.

En la investigación se utilizó un pretest y un postest para evaluar a los candidatos por medio de los instrumentos de Modos de Conflicto de Thomas Kilmann (citado por Arrogante, 2018) y la Escala Multidimensional de Asertividad (Flores, 2004).

El pretest del instrumento de Solución de Conflicto arrojó que el 50 por ciento de los participantes solucionaron los conflictos por medio de Competir, es decir, que mantuvieron sus propias metas para dominar, esto causaba que no identificaran las causas del problema para resolverlo. De acuerdo al postest, se encontró que el 100 por ciento cambió la solución de conflictos de Transigir, es decir, se mostraron cooperativos e interesados en las opiniones de sus asociados. Por otro lado, la Escala de Asertividad en el pretest mostró una tendencia a la asertividad indirecta, donde los gerentes de tienda mostraban temor a dar su opinión enfrente de los asociados. Para el postest, el 70 por ciento de los participantes aumentó su asertividad, es decir, exponían su opinión o creencias.

**Palabras clave:** Asertividad, Solución de conflictos, Detección de necesidades, Tienda de conveniencia y Gerentes de tienda.



## INTRODUCCIÓN

El tema de este trabajo surgió de la detección de necesidades que se realizó en el 2016 en una empresa de conveniencia con 3 mil 321 empleados, de los cuales se entrevistaron 520 participantes.

Al considerar la investigación se pretendió realizar un curso donde los gerentes fungieran el rol de supervisores, figura que regula los intereses y necesidades de socios comerciales y clientes. Así surgió la necesidad de crear un Curso-taller para incrementar las habilidades de los gerentes y mediante estas herramientas poder cambiar la solución de conflicto y la asertividad en el espacio de trabajo.

El gerente debe de prevenir y modificar el conflicto que se de entre los empleados, principalmente en los roles de supervisor-empleado y empleado-supervisor.

Cabe destacar que los conflictos forman parte de la naturaleza en el ser humano y se puede identificar desde dos puntos de vista: el de su origen y el de tipo de conflicto.

Los conflictos se pueden originar a partir de la interpretación de hechos (si están en desacuerdo desde el comienzo o al finalizar el fenómeno), por inconformidad, por escasez de recursos en una compañía, por la incompatibilidad de ideologías o incluso por incompatibilidad de sus propios intereses.

Entonces, el gerente que conoce el origen del conflicto puede prevenirlo a partir de las preguntas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿por qué?

En caso que ya haya surgido el conflicto; el gerente debe ser asertivo al momento de solucionar el conflicto: intrapersonal, interpersonal e intragrupal. De esta manera, al empezar a modificar el conflicto, el gerente puede ser asertivo o no asertivo, con base en esto toma la decisión de adoptar un solución de conflicto, los cuales son: Confrontar, Colaborar, Competir o Evadir dichas situaciones.

Al respecto, Saaty (2004) expone que una forma adecuada es confrontar el problema, utilizando la técnica de Negociación (Transigir).

Transigir es fundamental cuando el gerente se convierte en mediador (una figura con características como: escuchar, ser activa y empática, usar en pocas o nulas ocasiones frases negativas, preguntar de forma puntual y manejar equidad entre los participantes). Por ello, la negociación es buscar entre los sujetos en conflicto la mejor solución para ambos, de tal forma que el gerente debe de actuar de forma asertiva.

La asertividad es un tema fundamental en el ejercicio diario del gerente de tienda de conveniencia, porque debe ser capaz de expresar sus ideas en momentos idóneos, por el contrario, si se muestra agresivo, puede generar conflictos y con ello utilizar un tipo de solución de conflicto que no sea asertivo.

Un gerente asertivo, ante los problemas o situaciones que surjan en su tienda con sus propios empleados, debe ser ecuánime al escuchar a los demás sin dejar sus propias ideologías.

La asertividad, mencionada por Bishop (2000), surge a partir de la autoestima del sujeto, por lo cual resulta fundamental el respeto hacia los demás. Sin embargo, se detectó que en la tienda de conveniencia los gerentes, por desconocimiento, llegan a ser poco asertivos.

Las tiendas de conveniencia son un negocio *retail*, el cual vende al consumidor productos y servicios; que son más de 2 000 SKU (código asignado a un producto para ser identificado); además estos establecimientos trabajan las 24 horas y los 365 días del año.

Ejemplos de tiendas de conveniencia en la ciudad son: *Seven Eleven*, la cual hace presencia en la mayor parte del mundo, pero también existen otras marcas como *OXXO*, *Circulo K* y *Super city*.

A través de la tienda de conveniencia se generan distintos pagos de servicio, desde una corresponsalía bancaria, el pago de servicios básicos de una casa habitación, retiro de efectivo y envío de dinero, entre otras transacciones.

Los gerentes son una pieza fundamental en la administración de una tienda de conveniencia, ya que debe de tratar de forma cotidiana con los clientes, y que éstos a su vez queden satisfechos.

Además, el gerente debe de realizar pedidos, aprobar la nómina de los empleados (pagar a los empleados el tiempo que estuvieron trabajando en tienda), designar actividades a los empleados por turno, efectuar la contratación de los empleados, abastecer mercancía (suministrar productos en los muebles de

la tienda); funciones que hacen que sus acciones sean las correspondientes a un *operador senior*, es decir, aquella persona que genera la mejor experiencia al cliente, que asimila la responsabilidad y la toma de decisiones de forma eficaz; dónde además de ser productivo aprovecha y/o minimiza los tiempos.

La operación de las tiendas de conveniencia, es un ejercicio definido como abrumador, ya que se debe de definir al solucionar el conflicto en tiempo determinado, y si se deja el conflicto se corre el riesgo de que crezca en magnitud; un ejemplo de ello es la rotación de personal.

El que exista asertividad en la labor de supervisión del gerente de tienda de conveniencia es fundamental para el impacto de la efectividad dentro de la operación y por esto se creó un curso-taller para dar solución a conflictos y hacerlo de forma positiva.

En la muestra para el curso se involucraron 10 gerentes en entrenamiento para tomar tienda en un futuro; en el cual tomaron tres sesiones de 6 horas, donde se abordaron temas de ser supervisor asertivo en solucionar los problemas, se identificaron los distintos conflictos, el ser asertivos, los problemas de comunicación, estrategia y técnicas para solucionar los conflictos y distintos tipos de dificultades entre empleados, además de la estrategia de negociación y mediación.

En el curso se llevó a cabo el modelo de aprendizaje significativo, colaborativo y cooperativo. Se realizó un pre-

test y post-test en el cual se utilizó el instrumento de Modos de conflictos, de Thomas-Kilmann (TKI) y la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) para su medición, teniendo como resultado que los gerentes que se contrataron de forma externa tenían de forma predominante características de asertividad indirecta, así como el solucionar los conflictos con características de transigencia y competitividad.

## Capítulo I. Solución de conflictos

### 1.1 Definición de conflicto

Según Thomas Kilmann (1981, citado por Maribal, 2003), los conflictos son aquellos intereses de dos personas que están en desacuerdo, normalmente basados en dos situaciones: la afirmación y la cooperación.

Al definir el conflicto basado en los comentarios de Neil Katz (citado en Farré, 2004), existen dos ejes del conflicto, el primero refiere al compromiso por la persona y la relación; mientras que el segundo eje indica qué tanto interesa la relación con el otro sujeto y genera un compromiso.

La relación de intereses de cada sujeto en un conflicto, de acuerdo con Farré (2004) tienen una connotación psicoemocional, en la cual puede llegarse a suponer un replanteamiento y evolución de la relación para evitar el conflicto.

Por otra parte, Bounds y Woods (1999) han señalado que los conflictos son creados por problemas de marco referencial, es decir, el sujeto tiene una creencia o una suposición de una persona o individuos que pueden ser o no reales, el sujeto tiene la creencia que las cosas se pueden relacionar entre sí y el sujeto supone que las cosas deben funcionar.

El conflicto es innato en el ser humano ya que se tienen diferencias de intereses por las partes involucradas, desacuerdos que conllevan a la interferencia activa o pasiva,

pero deliberada. Al respecto, Chiavenato señala que el conflicto aparece: "para imponer un bloqueo a la tentativa de la otra parte por alcanzar sus objetivos" (2009, p. 459).

Para otros autores, como Arias y Heredia (1999), el conflicto es un estímulo presentado por algún objeto, situación o conducta capaz de ocasionar una reacción, la cual puede ser agradable, desagradable o indiferente a la persona.

Bittel y Newstrom (1993) han descrito distintos tipos de discordancias, una de ellas son los conflictos con las organizaciones: los desacuerdos se desarrollan como estímulo y resultado, por lo que es primordial resolverlos rápidamente, utilizando solucionar el conflicto, como transigir, que tiene una forma asertiva.

Si una organización no resuelve rápidamente los conflictos estos se pueden agravar con el tiempo, ya que, como dice Likert (1986), puede transformarse en una necesidad o pueden hacerse difíciles.

El conflicto se puede presentar por diferentes cambios como son los nuevos productos, la tecnología y la estructura de la organización. El conflicto entre personas puede llevar a que intervenga alguien de mayor nivel jerárquico para hacer que el problema se resuelva de forma satisfactoria para todos.

En un sentido restringido del término, Bono (2004) plantea que el problema del conflicto no se encuentra en el conflicto mismo, sino en las creencias de las personas, ya que estas son muy difíciles de erradicar o alterar.

Bono (2004), dice que a menudo las personas prefieren mantener una creencia y no aceptar la evidencia de sus sentidos. El conflicto surge cuando un sistema de creencias, asegura que los valores que de él se desprenden deben ser aplicados en todas partes y adopta como misión que esto suceda.

La naturaleza del conflicto es la convivencia diaria en el ser humano y de acuerdo a Van de Vliert (1993, citado por Munduate y Martínez, 1998) se plantea que el conflicto ocurre cuando alguna de las partes experimenta frustración, lo cual supone un tipo de actividad incompatible.

Otro ejemplo es la investigación de Sotelo, Carretero y Ruiz (2011), que fue con estudiantes, quienes definieron el conflicto a estudiar alrededor de la agresión. Sin embargo menciona que ésta problemática juega un rol inherente en la vida; por lo tanto, la agresividad es un recurso que puede tomar un sujeto de forma provechosa para solucionar un conflicto: "es discutir qué palabra, sentimiento y asociaciones les vienen a la mente cuando piensan en la palabra conflicto" (Sotelo, Carretero y Ruiz 2011, p. 108).

García (2005) dice que el conflicto es parte del ser humano, sin embargo, cuando se convierte en un problema del comportamiento del sujeto como: depresión, ansiedad y violencia, se debe tratar psicoterapéuticamente.

González, Llinares y Zurriaga (2012) han indicado que para resolver los conflictos se tiene que analizar el origen del problema al responder las cuestiones: ¿quién?, ¿qué?, ¿por qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde?; y posteriormente se evalúan



los problemas derivados como la comunicación, el foco del problema, la gestión emocional y el análisis de la percepción, para posteriormente desarrollar una gestión positiva del conflicto en la organización.

Maristany (2007) dice que el conflicto organizacional es una lucha que puede ser en el interior de la persona y el choque de la esencia misma de la organización, como lo es de la vida.

Lucas (1979) define el conflicto como causa y efecto de una serie de necesidades que no se cubrieron en tiempo y forma y cuyo impacto en la industria puede manifestarse en una huelga, rotaciones rápidas o bajo rendimiento.

Con base en las referencias anteriores, se consideró que existen distintas definiciones de conflicto; descripciones en las cuales se puede identificar que se trata de un fenómeno propio de la naturaleza humana, en el supuesto de que existen distintos objetivos, intereses y necesidades; además de que la discrepancia puede ser causada por la comunicación de cada sujeto, en la cual puede existir o no una expresión agresiva, lo que da como resultado el sentimiento de hostilidad entre los individuos que piensan diferente.

## **1.2 Solución de conflictos**

Thomas Kilmann (citado por Roque, 2013 y por Sotelo, Carretero y Ruiz, 2011), menciona que los conflictos pueden referirse a actitudes y creencias en torno al problema y

generar sentimientos negativos, ya sean cólera, hostilidad, violencia y odio.

Kilmann (1981, citado por Maribal, 2003) ha hecho mención sobre solucionar los conflictos, en cinco estilos a lo que lo llamo Modos de conflictos y que se pueden definir, a continuación se describen:

- o Competir: es ser afirmativo y no cooperativo; es decir, la persona satisface su interés a costa de otro (busca ganar y que pierda el otro sujeto).

- o Complacer: es ser afirmativo y ser cooperador; por lo que es lo opuesto a competir, olvida su propio interés para satisfacer a la otra persona.

- o Evadir: es no ser afirmativo y no ser cooperador, por lo que la persona no satisface los intereses de nadie y prefiere no manejar los conflictos.

- o Colaborador: es decir, que coopera; es lo opuesto a evasión, por lo que implica que trabaja en la otra persona e identifica su interés y colabora de ambas partes.

- o Transigir: es el punto medio de afirmación y cooperación, por lo que busca solucionar los conflictos de forma adecuada, ya que busca los intereses intermediando en una negociación inmediata (citado por Maribal, 2003).

Por otra parte, Rodríguez (1989) menciona a los conflictos como eventos deseables cuando el sujeto entra en conflicto y desea realizar dos o más situaciones, como atracción-atracción. Un evento desagradable y deseable; cuando el sujeto realiza el

evento, ya que si no tendrá consecuencias, por lo que su reacción es evitar y atraer.

Y por último están los eventos desagradables, en los cuáles el sujeto evita el conflicto, a lo que se denomina evitación-evitación.

Además, Rodríguez (1989) los clasifica como conflictos de intereses; cuando el sujeto es sensible a los intereses e ideologías, el cual genera un conflicto entre las personas involucradas. Existe también conflictos conscientes e inconscientes, que ocurren cuando el sujeto genera acciones que parecen buenas, sin embargo, inconscientemente está generando una repulsión.

Sotelo, Carretero y Ruiz (2011) menciona la definición de solución de conflictos como resolución de conflictos, y lo clasifica en cuatro:

1. Conflicto intrapersonal: cuando el conflicto ocurre en la propia persona.

2. Conflicto interpersonal: es cuando dos o más personas tienen el mismo conflicto.

3. Conflicto intragrupal: donde los grupos entre si tienen conflicto.

4. Conflicto intergrupalo: es cuando el conflicto de los sujetos es contra la organización.

Ya en el ámbito organizacional, Bounds y Woods (1999) mencionan que existen dos diferentes de conflictos; el interpersonal, que es el desacuerdo entre dos o más sujetos (por ejemplo, es causado por un malentendido de tareas, de

¿cuándo? y ¿cómo? se deben de realizar) y el interdepartamental, que es el desacuerdo entre dos o más departamentos (por ejemplo, es el desacuerdo en vender exactamente lo mismo a los clientes, simplificar la producción y minimizar la variedad).

### **1.3 Modelos sobre el origen de los conflictos**

El enfoque estructural de un conflicto surge a partir de la percepción de las creencias de las limitantes de los recursos (Neves, 1999), donde además refiere que los conflictos se originan de cierta manera cuando:

1. Surgen a partir de interpretar hechos diferentes de cada uno de los sujetos, debido a que no existe una comunicación que aclara los hechos.

2. Cuando están en desacuerdo con base a un fenómeno, pero lo que no se sabe es cuál es la naturaleza de este o si el origen es diferente.

3. Los sujetos están de acuerdo con el objetivo, pero en desacuerdo con la solución.

Otra clasificación sobre las causas es la de Sotelo, Carretero y Ruiz (2011), quienes mencionan que existen tres causales de conflictos; el que se basa en que dos sujetos quieren el recurso y no hay suficiente, los Conflictos de necesidades psicológicas, cuando el sujeto tiene la necesidad

de poder o éxito; y entre otras emociones que provocan se eleva la autoestima. Finalmente señala los conflictos que involucran valores, cuando el sujeto cree en su sistema de valores y si son desafiados responde de modo defensivo.

El modelo eficiente del conflicto, según Saaty (2004), incluye las emociones y tiene dos tipos: racional, que permite crear supuestos y manipular ideas de forma lógica; y el emocional que logra una catarsis de la conciencia que le permite expresarse.

Al respecto, Farré (2004), plantea que el conflicto es como un iceberg, en el que existen ideas que son visibles y se manifiestan y perciben (ya sea en poder, rango económico, posesiones, etc.); sin embargo, también existen componentes ocultos y en ocasiones de mucha mayor magnitud (emocionales, espirituales, perceptivas subjetivas, etc.).

Lucas (1979) comenta que el motivo de los conflictos puede tener su argot (mal ambiente) que se debe a circunstancias internas o externas, por el salario, políticas, jornadas, mala comunicación, falta de oportunidad, clase de trabajo, etc.

Blake (1964, como se citó por Munduate, 2005), en su Modelo de Intereses Dobles, refiere que el sujeto depende de su interés y su motivación; por lo que define que existen dos: beneficios propios y beneficios de los demás.

Por su parte, Rahim (1983, citado por Montes, Rodríguez y Serrano en 2014), dice que existen cinco estrategias, las cuales son: Integración, la cual plantea alternativas de comunicación, solicitando apoyo, haciendo concesiones de la

responsabilidad; la Dominación, que busca el uso de poder con posición agresiva y confronta; el Servilismo que decide ceder a los deseos de la otra parte de forma pasiva y niega o fracasa a sus propias necesidades; la Evitación, sortea el desacuerdo, niega la existencia del conflicto y evita determinados temas; y por último está el Compromiso, que decide proponer una solución intermedia, lo que permite que se reduzcan las diferencias y los intereses.

Saaty (2004) menciona que existen elementos preliminares que se deben de conocer para comprender la naturaleza de un conflicto en específico, como son:

- o Conocer cuál es el conflicto de cada una de las partes.
- o Identificar el objetivo, necesidades y deseos.
- o Saber los resultados o soluciones de cada una de las partes.
- o Hipótesis acerca de cada uno, de su visión de cada uno de los involucrados, para saber cuál es el origen.
- o Cumplir los resultados de los supuestos.

Bounds y Woods (1999) mencionan que los conflictos provienen de un marco referencial de un sujeto a partir de su experiencia, personalidad, conocimiento, antecedente cultural, inteligencia, papel que desempeña, entre otros factores.

Según Bounds y Woods (1999), las causas específicas del conflicto pueden ser: la escasez de recursos, cuando las necesidades están en relación al trabajo e incluyen dinero, provisiones, información y herramientas, y por lo que las

personas sienten que tienen que competir; la mala comunicación, o excusas para confrontar la situación y una de las causales de diferencias que conducen al conflicto; la ambigüedad acerca de la responsabilidad, que es la incertidumbre de los roles en ciertas tareas; las metas incompatibles; y las diferencias de personalidad, que a su vez están relacionadas con la forma de interactuar.

#### **1.4 Prevención de conflictos**

Mendoza y Álvarez (1994), mencionan que es importante la prevención de los problemas en el trabajo; mediante una buena comunicación y despertando el deseo de colaborar con un equipo de forma cordial y eficiente.

González, Llinares y Zurriaga (2012), indican que los equipos eficaces son, por una parte, efectivos individualmente, lo cual implica a la postre un buen trabajo grupal y tienen ciertas características que son:

- o La organización es informal y relajada.
- o Todos los miembros participan con las tareas y discusiones.
- o Los empleados aceptan las tareas en equipo.
- o Se escuchan las ideas que se proponen.
- o Expresan los desacuerdos sin la connotación emocional (hostilidad).
- o Retroalimentan con frecuencia y tratan de limar obstáculos.

- o Los trabajadores expresan sus sentimientos.
- o Se asigna de forma clara los roles de cada uno.
- o No hay una lucha de poder.

### **1.5 Método de Solución de Conflicto**

Respecto a la solución de conflictos, Saaty (2004) señala que actualmente la mejorar situación para solucionar conflictos de intereses; es que el sujeto utilice la razón y el análisis.

La solución de conflictos se inicia a partir de que todos los involucrados tengan la misma información y fomentar que los empleados cooperen entre sí, de acuerdo a la organización; así lo refiere Bounds y Woods (1999).

Por otra parte, Mendoza y Álvarez (1994), dicen que los conflictos deben enfrentarse de un modo positivo y, desde luego, decisivo, así como hablar de forma abierta con las personas involucradas en él.

González, Llinares y Zurriaga (2012), reiteran que el conflicto es un síntoma de una situación complicada, por lo que hay que priorizar en identificar la fuente del problema, y para ello hay que responder las siguientes preguntas:

- ¿Quién? - Identificar las partes implicadas del conflicto. por Rahim, (1979, citado González Llinares y Zurriaga ,2012), que en el conflicto entre grupos formales o informales los integrantes pueden estar implicados de modo interpersonal, intergrupala y interorganizacional.



- ¿Qué? - Al describir la oposición o incompatibilidad potencial; y ésta refiere a cualquier tarea incompatible entre los involucrados.

- ¿Por qué? - Identificar los focos del conflicto; dice Vliert (1984), que puede surgir por los recursos escasos, desacuerdo sobre los procedimientos o reglas, la dependencia del trabajo de otros empleados para realizar satisfactoriamente el propio y la percepción de los valores, entre otros.

- ¿Cómo? - Analizar el conflicto percibido y sentido; es identificar la conducta que es causada por las emociones primarias (miedo, ira, sorpresa, tristeza y alegría) y por emociones secundarias (como son vergüenza, orgullo, culpa y celos).

- ¿Cuándo? - El tiempo en que se desarrolla el conflicto; es decir, cuánto tiempo tienen de conocerse los sujetos implicados y si están pasando por cierta situación emocional.

- ¿Dónde? - El lugar en el que se desarrolla el conflicto; es decir si un sujeto se encuentra en un lugar susceptible a algún comentario, esto con frecuencia puede tener una connotación o interacción social.

Existen distintos métodos para solucionar conflicto, como el Método Harvard de Negociación, "Yes-Yes", o la Solución de

Perder-Perder (postura en donde se eluden los problemas), que refiere Maristany (2007). También indica la forma en la que se muestra agresivo ante el conflicto y crea un ambiente de ganar todo, y donde la solución es ganar - ganar o ganar-perder.

Además, Maristany (2007), dice que la solución de conflictos puede anticiparse o no, porque es difícil aseverar qué solución es la mejor ya que ésta depende de las personas involucradas.

Chapman (1991), menciona que la solución de problemas ante un empleado problemático (sujeto hostil, exigente y destructivo con sus compañeros y su líder) requiere generar tres acciones: Que permanezca tranquilo y le permita al empleado demostrar su enojo; el no tomar los comentarios de forma personal y finalmente decir de manera tranquila que desea hablar con él.

Además, Chapman indica la necesidad de brindar seguimiento al problema con la técnica TRM (Técnica de Relajación Muscular), la cual usa recompensas que se pueden obtener y darle una retroalimentación constante de sus acciones.

Belabdria y Rojas (2008) dicen que el manejo de crisis o conflictos se distingue por tres vertientes o perspectivas teóricas, las cuales son: negociación, comunicación estratégica y comunicación en crisis o asuntos públicos y la toma de decisiones o dirección estratégica.

## **1.6 El papel del mediador**

Según Sotelo, Carretero y Ruiz (2011), señalan que los mediadores establecen reglas de comportamiento, imponiendo a las partes conflictivas y utilizando el modelo de comportamiento y de comunicación, en el cual se determina un marco aceptable de ambas partes y de sus necesidades. El mediador identifica los intereses comunes y se llega a un acuerdo sin ofensas para ambas partes.

Lucas (1979), dice que el papel del mediador en conflictos extremos puede ser no muy afortunado por la falta de cooperación de los participantes.

Además, sobre los mediadores, Saaty (2004), menciona que dichas figuras asemejan ser árbitros, que transmiten una actitud amable cuando explican las partes difíciles del oponente, esto genera que los conflictos se amortigüen. Los mediadores lo que hacen es equilibrar y crear resultados justos.

Bounds y Woods (1999), señalan que el papel del líder fomenta la confianza y el compromiso para sus empleados, es principal para que el equipo de trabajo sea excepcional.

Al respecto, Munduate y Medina (2005), dicen que un mediador debe de tener técnicas y habilidades como son: escuchar de forma activa y empática, disminuye el uso de frases negativas, crear preguntas eficaces, equilibrar entre los participantes sus necesidades y gestionar las emociones y revisar los resultados.

Bittel y Newstrom (1993), indican que la solución de problemas es un proceso donde la diferencia entre lo real y lo

estimado se analiza sistemáticamente, con el fin de encontrar y remediar la causa del problema. Además de que la solución está relacionada con la toma de decisiones.

Dicho proceso, se encamina a determinar el problema con claridad, recoger la información relevante, enumerar las causas posibles y seleccionar las causas probables; posteriormente busca generar soluciones posibles, tomar decisiones asertivas y evaluar las opiniones; después se toma la decisión y escoge un forma de solucionar el conflicto, y finalmente se toman las decisiones para elaborar un plan de acción.

### **1.7 Mediación y negociación**

Sotelo, Carretero y Ruiz (2011) tienen un enfoque constructivista y mencionan que la mediación es fundamental así como la comunicación, las emociones y el poder.

La mediación se lleva a cabo a partir de un sujeto que interesada de ambas partes conflictuadas. Es necesario que estas partes conflictuadas sean empáticas, que tengan una comunicación verbal adecuada y empática de ambas necesidades y se muestren cooperativas y responsables.

Lucas (1979) ha señalado que la mediación es destacar verdades o motivos y suprimir los ideales utópicos, consiguiendo que ambas partes cedan e intercambien un equilibrio real, explorando el conflicto de forma asertiva.

Para Maribal (2003) la negociación es doblegar al enemigo, por lo que es un sistema riesgoso, puesto que puede ir a una escala simétrica de posiciones polarizadas, de máxima conflictividad. Para que funcione es fundamental que se garantice la evaluación y existan condiciones específicas, como una estrategia operacional de mínima duración.

Según la escuela de Harvard, la negociación es fundamental para solucionar el conflicto, es importante separar a la persona del problema, para poder negociar cuanto sea necesario, sin poner en peligro las relaciones y únicamente concentrarse en los intereses, (2003, citado por Maribal).

Saaty (2004), menciona que la negociación entre sujetos cara a cara, es un hecho al que no les gusta enfrentarse; algunas veces por temor a que constituya una ventaja para la contraparte; por lo que se tiene que valorar la situación. Para utilizar la negociación se debe de conocer a los empleados para que se tenga éxito.

Munduate y Medina (2005) indican que un mediador debe de tener técnicas y habilidades como son: escuchar activa y empáticamente, disminución de frases negativas, crear preguntas eficaces, equilibrar entre los participantes sus necesidades y gestionar las emociones y revisar los resultados.

El modelo de mediación de relaciones laborales se divide en 8 fases, y fue creada por el Plan Desarrollo del Sistema de Relación Extrajudicial de Conflictos Colectivos Laborales de Andalucía (SERCLA). Las fases que lo componen son las siguientes:

Fase 1: Preparación se solicita a los equipos de mediadores, realizar una reunión previa, en un lugar neutro y se revisan los recursos que sean necesarios.

Fase 2: Presentarse en la comisión para crear un proceso basado en el objetivo para explicar la ruta que tomarán las características de responsabilidad, funciones y el crear confianza durante el procedimiento.

Fase 3: Comunicación entre los involucrados, expresando sus intereses. Es donde el mediador tendrá el objetivo de equilibrar la situación y obtener ese ambiente de confianza para los involucrados.

Fase 4: Generación de opciones sin compromiso. Es decir, realizar reuniones donde propongan ideas para solucionar los conflictos sin generar una responsabilidad.

Fase 5: Valoración de las opciones. Esto es, que cada uno de los interesados podría satisfacer los intereses de todos y las opciones que parecen viables que contrastarán con la realidad; estancia donde se valorarán sus posibles consecuencias.

Fase 6: Discutir y seleccionar entre opciones y alternativas generadas. Quiere decir que van a repasar las alternativas y preacuerdos, y formular un periodo de prueba, así como también examinar la realidad de las alternativas propuestas por cada parte, ahí se contemplan los costos, tiempos y riesgos.

Fase 7: Estancamiento de las propuestas del equipo mediador. Para evitar que los participantes del conflicto pierdan el esfuerzo y la energía. El mediador procura que las alternativas sean claras y generen alternativas definitivas

Fase 8: Cierre y clausura de la mediación: El equipo debe de agradecer por los acuerdos y la disposición positiva, así como por la confianza en el proceso para resolver problemas en el futuro.

Según Maristany (2007) la negociación está regida por la técnica yes - yes (ganar- ganar); y es a partir del punto de vista de cada uno de los individuos, se encuentran con regímenes legales diferentes que los condicionan y guían.

Por su parte, Neves (1999), dice que la negociación es la vía que una sociedad libre y responsable emplea para acordar las necesidades, que pueden ser opuestas entre los sujetos.

Son cuatro los factores de la negociación son ; 1.Conocer A Los Oponentes, 2.Tipo De Negociación, 3.Aspectos Administrativos y 4.Táctica adecuada; sin embargo esto dependerá si se trata de un tema comercial, laboral o de alguna otra índole; también llama a considerar los aspectos administrativos y si son necesarios mediadores; finalmente se determina cuáles son las tácticas y adecuadas a utilizar; si se necesitó una o varias veces en un futuro.

### **1.8 Situaciones de conflictos entre supervisor y subordinado.**

Preston (1999). Menciona que el origen de las situaciones conflictivas del supervisor y subordinado se remonta desde el estado y el poder capital; al comienzo de la revolución industrial, donde nace la necesidad del mundo de la mano obrera como un recurso, por lo que se investigó la teoría Marxista, en la cual se aprecia la lucha de poderes del estado en los países en vías de desarrollo, como México, donde generan un conflicto con relación a los intereses individuales y a la racionalización de las relaciones sociales.

Chapman (1991) dice que hay que supervisar con una actitud positiva. Si el supervisor llega tarde al trabajo, se reflejará en la actitud de los empleados; si es negativo con los aspectos de la organización, sus comentarios, finalmente se verán reflejados con las actitudes de los empleados. Las actitudes se contagian, no se enseñan.

Bounds y Woods (1999) han señalado que los problemas potenciales de las empresas son frecuentes, entre las que tienen un "enfoque tradicional al control", esto se refiere a la fijación de objetivos numéricos del supervisor al subordinado.

Relacionando al pensamiento de Brian Joiner, quien es un consultor en administración, quien define el enfoque tradicionalista y se enfoca en mejorar el sistema, evitar errores y reducir el desperdicio, lo que aumenta la confiabilidad de la operación; el distorsionar el sistema, donde se generan resultados a costa de otros; y finalmente el



distorsionar las cifras, donde se utiliza la contabilidad de forma creativa.

Mendoza y Álvarez (1994) mencionan que el supervisor puede prevenir conflictos acudiendo a las siguientes normas:

- o Ser equitativo en el trato, es decir no crear grupos favoritos.

- o La comunicación debe ser precisa y clara.

- o Procurar que la relación sea clara y honesta.

- o Bajar la información nueva a todos los subordinados.

- o Ser un supervisor abierto y cordial para que genere confianza en sus empleados.

- o Evita decisiones de forma injusta debido a la influencia de terceros, por la presión de estos.

Bittel y Newstrom (1993) argumenta que es importante el manejo de la resistencia del empleado, al control por parte del supervisor, ya que si este es muy severo con los empleados al criticarlos o corregirlos, seguramente tendrán un conflicto.

El supervisor tiene que administrar las recompensas y el castigo con los empleados; la regla general es evitar el castigo mientras se pueda. Es fundamental anticipar el castigo para quienes no los alcancen.

Por último, se hace referencia a la figura del supervisor en tiendas de conveniencia ya que manifiesta distintos conflictos por las situaciones que presenta la tienda cada día, los subordinados o empleados de la tienda buscan un guía que los oriente.

Los conflictos pueden ser muy frecuentes y en gran magnitud por desempeñar una actividad de 24 horas y clientes que se deben de atender, ya que cada quien muestra una idea distinta de toma de decisiones y acciones que generen solución y permita prevenir los conflictos desde los orígenes hasta la negociación y la mediación de estos.

## Capítulo II. Asertividad

### 2.1 Definición de Asertividad

Para Elizondo (2011), la asertividad está relacionada con la comunicación, ya que dentro de la mayoría de los conflictos interpersonales existe un problema de comunicación; y por ello la práctica de la asertividad aminora la posibilidad de discrepancias.

Además, la asertividad, de acuerdo con Bishop (2000), refiere una relación con los pensamientos, emociones y el control de la tensión, por lo que el desarrollo de la asertividad se obtiene, entre otras opciones, por medio de técnicas de relajación.

Por su parte, Fabra (2008) indica que la asertividad es la capacidad del individuo para reconocer sus propias virtudes, habilidades, sentimientos y objetivos, así como expresarlas en distintas circunstancias aunque no sean favorables; sin que se genere una frustración o incluso miedo.

También, se explica que un sujeto no asertivo involucra la conducta de huida a los conflictos o la actitud de hibernación, ya que contiene emociones como: tristeza, miedo, preocupación, ansiedad, angustia, depresión, confusión, vergüenza, culpa y hasta resentimiento.

Además, Fabra (2008) puntualiza que la asertividad manifiesta un comportamiento cerebral, dónde se opta por lo racional y de forma verbal transmite las emociones como:

alegría, amor, tristeza, ira y/o miedo; mientras que la forma de agresividad se enfoca a la conducta de la ira, con la finalidad de mostrar mediante emociones de odio, resentimiento, venganza, rabia, saña, sadismo y triunfo maligno.

Por su parte, Castanyer (1997), indica que la asertividad es reconocer los propios conocimientos, habilidades y virtudes; respetando a los demás sin ser manipulado o manipularlos.

López (2004), señala desde un punto de vista humanista, que la asertividad se aprende a partir de la sociedad y sus paradigmas; dichos arquetipos están determinados por los pensamientos y actitudes de los sujetos a lo que le llama "ecología". La "ecología" familiar, personal y social; es el equilibrio en la misma comunidad a partir de las expresiones de normas sociales, sin que se pretenda que se convierta en un individuo agresivo y autoritario.

Al remontarse históricamente a los años setenta, Gaeta (2009), afirma que la asertividad se centra desde sus inicios al concebir la variable como una técnica para el desarrollo de la autorrealización del ser humano o también conocida, en un argot coloquial, como autoestima.

Por lo anterior, en afán de resumir lo expresado, llega a concluir que la asertividad es la libertad para desarrollar un sistema de actitudes y comportamientos como refiere Dyer (1978); sin embargo y de forma equilibrada son acciones que no busca dañar a segundas y/o terceras personas sin ser manipuladas. Por lo tanto, la asertividad es parte de la comunicación, que a su vez, consiste en decir lo que se piensa

sin ser agresivo, teniendo como primicia el buscar un momento adecuado sin tensiones o emociones.

Desde el punto de vista de Dyer (2006), la asertividad es ser anti-victima, son las personas que muestran confianza con las actitudes y los comportamientos, no muestran miedo y tampoco son agresivas. El anti-víctimas expone sus razones mostrándose tranquilo y sin presentar disculpas.

## **2.2 Tipos de Asertividad**

Bower (1980, citado por Elizondo, 2011) menciona que existen tres tipos de conducta en los individuos de acuerdo con las cuales surgen de la propia naturaleza del ser y que son: 1. Pasiva no Asertiva, 2. Agresiva y 3. Asertiva.

Bishop (2000) indica que la asertividad es un pensamiento el cual se manifiesta al surgir de un comportamiento no verbal y reflejado a través del lenguaje corporal de forma agresiva, pasiva o asertiva; ésta última se caracteriza por tener una postura derecha, calmada, despejada, con manos colgando libremente a los lados o reposando en el regazo; dicha postura muestra confianza y sensibilidad.

Las emociones, de acuerdo con Fabra (2008), son parte de la personalidad que se tiene ante los demás seres humanos y se definen como asertividad y la no asertividad, que se define como una conducta sumisa o conformista. Puede ser agresivo, con la finalidad de dominar a los demás para lograr sus objetivos.

Castanyer (1997), menciona que la asertividad es parte de la personalidad y existen personas no asertivas, agresivas y asertivas.

- o No asertiva: respeta a los demás pero no a sí mismo; es fácil que sea manipulado, sin embargo puede mostrar estallidos de agresividad.

- o Agresiva: carecen de la habilidad de afrontar ciertas situaciones, su pensamiento es excesivamente vulnerable. Puede mostrar un estilo pasivo agresivo, es decir expresarse de forma irónica, sarcástica o con indirectas.

- o Asertivas: Quienes conocen sus propios derechos y los defienden, respetando a los demás, esa es su forma de pensar.

Existen distintos tipos de personas entre los componentes humanos y la conducta asertiva, los cuales considera López (2004), que son:

- o Fuerte: Cuando la persona usa las características como fuente del equilibrio personal. El individuo no es agresivo, no manipula o engaña; ya que considera que sería ubicado.

- o Firme: Es la persona que actúa con consistencia, fuerza de voluntad y desafía a la apatía. Por lo tanto, es una característica propia de los individuos que con asertividad.

- o Segura: Es una persona que ejerce la decisión en su comportamiento y completa el cuadro de su desarrollo. Dicha actitud emerge de la preparación, experiencia y la moral. Se caracteriza por confiar en sí mismo y en los demás. Sin embargo y coloquialmente dicho: "Si le va mal", busca levantar la

cabeza y enderezar las cosas. "Si le va bien", comparte sus logros con los demás y sigue adelante.

Dyer (2006) menciona que existen conductas como la de víctima que se presenta cada vez que se ha perdido el control, se caracterizan por no hacer acciones o en manipular a los demás para lograr objetivos personales; pero al final guarda resentimientos; mientras que por otro lado está la libertad, que refiere al no tener obstáculo alguno para gobernar la propia vida del modo que elige, es decir, sin reducir la operación a impulsarse por el puro instinto a causa de las limitaciones de su raciocinio.

### **2.3 Solución del conflicto y la asertividad**

El problema que es frecuente entre la población es la no asertividad. Ya que es un sentimiento que se genera por emociones que no se pueden controlar (estrés). Para ser una persona asertiva se requiere al expresar las emociones por medio de conductas de la comunicación verbal y la comunicación no verbal, de lo contrario se genera un conflicto interpersonal; por lo que recomienda Elizondo que los sujetos aprendan a controlar el estrés por medio de la relajación. (Elizondo, 2011)

Bajo el argumento de Bishop (2000), donde indica que la confianza del sujeto y su pensamiento positivo de sí, ayudan a desvanecer los conflictos. El individuo, con una imagen

positiva de sí mismo, demuestra la confianza por medio de condiciones necesarias para una comunicación honesta, eficaz y vigorosa; así podrá tener respeto por sí mismo y por lo demás.

Las situaciones conflictivas pueden desarrollarse, a partir del intento de defenderse y no de escuchar para poder resolver los conflictos; por ello es importante la proactividad, lo que traerá como consecuencia ser asertivo.

La solución del conflicto es donde ambos ganen, es posible en ciertos casos, pero constantemente ha de tratar de resultar como sigue:

1. Pensamiento positivo; es la acción de solucionar los conflictos y no un problema interpersonal.
2. Reflexionar que el otro sujeto es un asociado en la solución de problemas y no un rival.
3. Encontrar puntualmente, qué es lo que el otro sujeto espera obtener de la misma situación, ¿cómo son sus sentimientos al respecto?.
4. Comparar esto con sus propias necesidades, deseos y expectativas.

Castanyer (1997), analizó la asertividad, identificó la conducta conflictiva o errónea, donde trata de cambiar a los demás; ya que en consecuencia se genera otro problema. También menciona que una conducta-problema puede afrontarse de la siguiente forma:

- Replanteando el problema.
- Observando las circunstancias que rodean a la conducta y al problema, de forma precisa y exhaustiva.



- Analizar Minuciosamente los datos, a fin de detectar que está manteniendo la conducta (porque no desaparece) y como se puede modificar.

La formación correcta del problema supone saber cuándo se suscitó la causa y afrontarla. Es decir ¿cuándo se identifica el problema? ¿con quién? y ¿cuándo ocurre la situación preocupante?

Al no afrontar de forma asertiva un problema, puede lograr que el objetivo que persigue consiga cambiar la conducta de los individuos, así lo señaló el mismo Castanyer (1997).

Además, indica que para formular el problema de la falta de asertividad hay que identificar las conductas; las cuales se dividen en tres áreas: cognitiva, donde el sujeto se enfrenta a una situación de tensión o de temor; motórica cuando se encuentra en situaciones que le provocan miedo y tiende a evadir; y emocional, donde experimenta síntomas físicos como palpitaciones, sudor o tartamudeo.

También es importante observar situaciones concretas del temor; que es causado por una persona, lugar o comentario.

Se hace hincapié en que es la persona la que tiene que encontrar sus propias ideas alternativas, se sugieren pensamientos racionales, que pueden ser alternativas a las ideas irracionales que aparecen como mayor frecuencia en los problemas de asertividad.

Existen distintos tipos; la No-Asertividad que se ve reflejada en el la búsqueda de aprobación y cariño; el comportamiento típico de no expresar sus opiniones de tal forma

que prefieren evitar los conflictos y gastan mucha energía en la aprobación de los demás; y la alternativa racional, que se identifica en cuestiones como el no les puedo gustar a los demás, como sucede con otras personas o sí hay personas que me importan y no aprueban mi comportamiento en lugar de lamentarme puedo decir que sí lo quiero cambiar. Al no invertir tiempo excesivo en los demás puedo determinar lo que yo quiero hacer que adaptarme o reaccionar de acuerdo a lo que las personas quieran.

Los problemas de no-asertividad: Puede surgir a raíz de distintos factores que reflejan pensamientos que no permiten errores como son los siguientes: el miedo irracional a la aprobación de cariño, el sujeto que quiere ser perfecto, miedo a lo irracional a equivocarse.

Según Castanyer (1997), existen distintos tipos de no asertividad, los cuales son:

- Comportamiento típico: Un sujeto tiene excesiva ansiedad a evitar la interacción social por miedo al fracaso.
- Alternativa racional: El sujeto que busca ser perfecto por lo que esta conducta no tiene que ver con el resultado. Un ejemplo es si nunca soy feliz por ser perfeccionista. No existen personas perfectas.

De acuerdo a lo mencionado puede existir los problemas de agresividad, que representa una conducta reflejada en pensamientos o acciones de ser castigadas por ser incorrectas y se dividen:

1. El comportamiento típico, que refleja un actuar agresivamente ante otra persona, es la incompetencia de actuar con sensibilidad a los otros; además de que cuestiona siempre a los demás por obrar como obran y clasifica a los demás como buenos y malos.

2. Alternativa racional: Puede ser que la persona se sienta herida, pero no significa que la persona sea mala.

Si se aplica un castigo a la persona, eso no induce a un cambio; incluso si la persona actúa mal no significa que siempre lo haga. Por lo tanto, no porque piense mal quiere decir que realmente son incorrectos sus pensamientos y sus acciones.

La agresividad, se ve reflejada en los pensamientos o acciones que justifican en lo que le gusta a la persona. Por otra parte, el comportamiento típico representa un enfado en grande ante cosas mínimas, es decir que se vuelve intolerante y se victimiza. Finalmente, la alternativa racional, indica que si no salió bien no es una catástrofe, si la situación no es del agrado, la persona intentará cambiarla, por ende, el comportamiento agresivo sólo sería un gasto excesivo de energía.

#### **2.4 Técnicas para incrementar la asertividad**

Bishop (2000), plantea que existen actitudes y conductas para desarrollar la asertividad, como el prepárese para ser asertivo, mediante el uso de meditación, que además provee de

ventajas como el reducir y controlar el nerviosismo; y el pensamiento positivo, que refiere al conocimiento de sí mismo y genera la valoración positiva, la cual comúnmente denominamos autoestima.

El autoestima se manifiesta con una actitud calmada y racional la cual genera una imagen positiva de sí mismo, es decir es cómo quieres ser visto (como persona asertiva); el lenguaje positivo, que es la habilidad de expresar las cosas, lo que hará que la otra persona adopte una postura serena y tolerable; la afirmación positiva, donde es importante que examine lo negativo en su diálogo interior y después lo sustituya de forma positiva, dándose constancia y elevando la moral; y los resultados positivos, que es evitar la confrontación y adoptar una actitud de pensamientos tranquilos logrando comprensión en los demás y compromiso.

Además, Bishop (2000), expone actitudes y conductas como la de derechos y agravios, donde busca reconocer los derechos elementales propios, así como los de la otra persona; no precisamente se encuentran escritos y dentro de un sistema asertivo trata de incorporar el respeto mutuo de las necesidades, así como sus opiniones y sentimientos.

También existe un llamado a que el individuo confíe en sus habilidades "En este momento y después" (Sic). Bishop (2000) también relaciona el hecho de ver y escuchar el contenido de la comunicación, evaluar su tono de voz, gestos y expresión facial.

Respecto al lenguaje corporal en el proceso de comunicación es importante la manera en que mira; cuando habla con alguien más, por lo que se aprecia una expresión de concentración y no pestañea ni muestra ninguna reacción en su cara.

Otra de las técnicas son el análisis de las palabras y frases, esto involucra la capacidad de pensar positivamente, e incluso la comunicación con asertividad significa expresarse breve y claramente de un modo directo, honesto y espontáneo.

Finalmente, Bishop (2000) señala que el poder que suma la comunicación no verbal, desde el tono de voz, postura y la intensidad de la voz. Además de "si y no", que es la forma de demostrar a la otra persona que la ha escuchado y que la entiende, pero que de ningún modo cederá.

Además, Fabra (2008) menciona que existen técnicas grupales para incrementar la asertividad basándose en el enfoque Rogeriano:

- o Fomentan la creación de un clima de grupo lo suficientemente permisivo como para expresarse sinceramente.

- o Causan la expresión de los sentimientos y las emociones de los colaboradores.

- o Incrementan su conocimiento propio.

- o Desarrollan la capacidad de comunicación de los sujetos.

- o Fomentan su habilidad para resolver los conflictos.

o Promueven el cambio en su vida del sujeto para sentirse pleno con este.

o Les facilita una experiencia de grupo, que pueden transferir a otras situaciones.

Aunado a estas técnicas, Castanyer (1997) dice que existen otras opciones para ser asertivos, como la técnica de reestructuración cognitiva, que consiste en las creencias que están arraigadas desde la infancia, que hacen que contemplemos la realidad de una forma u otra.

La conciencia sobre los pensamientos que va teniendo la persona, por medio de auto-registros, a lo largo de un tiempo establecido, en promedio unas tres semanas, o cada vez que se sienta mal. Puede ser un pensamiento automático, cuando la interpreta, acertadamente o no, y se genera una serie de temores hacia lo que pensarán los demás y cómo es la imagen que se está dando.

Se deben analizar estos pensamientos para detectar a qué idea irracional corresponde cada uno de ellos; normalmente, una persona suele tener dos a tres creencias irracionales afianzadas que luego expresan de forma automática; dichos pensamientos obtienen las principales ideas irracionales que posee la persona y al final el individuo lo llega a creer. La reconstrucción cognitiva es cuando el sujeto se da cuenta de sus creencias y sus pensamientos automáticos.

El elegir pensamientos alternativos a los irracionales representa que a cada persona le convencerá un tipo de pensamiento alternativo y no sirve para nada repetirse

argumentos generales y racionales que la persona no cree. Esta fase puede durar semanas ya que hay que ir probando argumentos.

Existe como alternativa el entrenamiento en habilidades sociales, Es la técnica enfocada a desarrollar exclusivamente el déficit de la conducta del sujeto con los demás.

Asertividad positiva: Consiste en expresar, con frases adecuadas y en el momento preciso, algo positivo de otra persona. Como dice Bonet (citado por Castanyer, 1997) no tenemos derecho a criticar si no estamos dispuestos a elogiar.

Una respuesta asertiva elemental, es la comunicación es fundamental para que pueda expresar lo que no tolera ser pasado por alto y que tiene derechos, donde lo importante es hablar en un tono de voz firme y claro, pero no agresivo.

Una respuesta asertiva con conocimiento (empática), es cuando interesa que la otra persona no se sienta herido, pero tampoco deja pasar por alto su pasado. Por otra parte, una respuesta asertiva ascendente, consiste en la elevación de la firmeza, la pauta o comportamiento, se hace necesario no ceder terreno por no insistir, sino aumentar escalonadamente y con paciencia a la respuesta inicial.

La asertividad subjetiva, consiste en la descripción, sin condenar, del comportamiento del otro y descripción objetiva del efecto del comportamiento del otro; también detalla los propios sentimientos; y la expresión de lo que quiere del otro. Este tipo de respuesta es útil en un caso el otro sujeto es agresivo.

Castanyer (1997) también señala que la respuesta asertiva frente a la no asertividad o la agresión se identifica el cómo se está comportando la otra persona; al mostrarle cómo podría comportarse asertivamente.

Además, se recalca sobre las técnicas de reducción de ansiedad, que estas se encuentran determinadas por una situación de interacción social, que provocan en las personas poca asertividad y reacciones o respuestas con un nivel alto de ansiedad; y para reducir esta alteración en forma física, existen fundamentalmente dos técnicas que son complementarias entre sí y que consisten en la relajación basada en el entrenamiento de diversos músculos del cuerpo y la respiración.

López (2004), recalca que es muy importante que las personas se sientan fuertes y sepan defenderse, como también lo es tomar decisiones y correr ciertos riesgos. Además de la prioridad de que la persona se sienta bien, sin culpas, sin remordimientos; y por supuesto sin ser cínicos, dentro de la expresión coloquial "ser concha". Respetar y ser respetado; es algo fundamental además de ser decidido y audaz. Ni agresivos ni tímidos; ni temerarios ni pedantes. Normales, solo normales y equilibrados.

Al respecto el mismo autor referido en el párrafo anterior, menciona que existen distintas técnicas para demostrar la asertividad, las cuales son las siguientes:

- Disco rayado: Al repetir de forma constante una decisión, se da a mostrar que es un sujeto con fortaleza. Si este



sujeto no acepta algún proceso o política y no trata de negociar. Pueda dañar la asertividad de este.

- **Compromisos viables:** El gerente que muestra que trata de conservar la dignidad y el respeto puede resultar hacer de forma satisfactoria los resultados que desea lograr.
- **Información libre o gratuita:** Es el empleado que se da escuchar o escucha comentarios que no ha solicitado. El cual pretende abrir los canales de comunicación evitando silencio para modificar la timidez y la capacidad de desenvolverse en sociedad.
- **Auto-revelación:** Ayuda a vencer la timidez y a mejorar las habilidades sociales para sostener conversaciones asertivas. Proporciona el flujo de información entre las personas involucradas en situaciones. Modifica el ambiente de tensión que se crea por falta de conversación y manifiesta seguridad.
- **Banco de Niebla:** Es la actitud sana que ayuda a aceptar las críticas y la cual permite modificar actitudes agresivas, temerosas, insegura (sentirse culpable). Para lograr esto es necesario ser ecuánime y fuerte a enfrentarse a las críticas; es demostrar que es posible defenderse sin alterarse.
- **Aserción negativa:** Es para enfrentar nuestros propios errores con dignidad. El resultado es desensibilizarnos emocionalmente frente a las críticas de los demás y ante

nuestras propias observaciones. Así se evita que surjan sentimientos de inferioridad motivados por la culpa.

- **Interrogación negativa:** Es enseñar un comportamiento con seguridad, como si las críticas, aun las más pesadas, carecieran de fuerza. El resultado es lograr que ante esas críticas o interrogación negativa es tomarlas como si fuera una especie de invitación asertiva a examinar la estructura y conocer que realmente desea expresar, no tomándolo personalmente.
- **Herramientas no asertivas:** Muestran un comportamiento totalmente opuesto a lo que aquí se ha expresado. Siempre que se pierda el control, o que se desemboque en cuadros desequilibrados de personalidad, se pierde el piso y se cae al vacío. Esto limita la capacidad de actuar impidiendo tener influencia directa durante el curso de los acontecimientos.

Dyer (1978), puntualiza que la maniobra para dejar de ser una persona no asertiva consiste en no dar rodeo a lo que se dice y menciona que para dejar al lado a las víctimas, se debe recurrir a enfrentarse a una situación que muestren una respuesta de como las cosas de determinada manera.

Cabe señalar que para ser ayudara para desarmar cualquier opresión ante que empiece a desarrollarse. También indica que al momento de tratar a una persona directamente es fundamental no hablar del pasado sino del ahora.

En otro de los puntos, Dyer (1978), recalca que es fundamental suprimir de su lenguaje hacia el pasado; además de

no lamentar el pasado mismo, sino que sugiere se piense en lo aprendido. Finalmente llama a no disfrazar el presente o futuro con el pasado.

En conclusión, la asertividad es aceptar a los demás y al sujeto mismo, teniendo en cuenta que a toda acción existe un resultado. Logrando que la comunicación sea eficiente entre emisor y receptor.

## Capítulo III. Gerente de Tiendas de Conveniencia

### 3.1 Tienda de Conveniencia

Sainz (2001) afirma que las tiendas de conveniencia constituyen una nueva fórmula comercial y se distinguen por tener amplios horarios de atención. Por su parte, Alcocer (2014) las describe como establecimientos que ofrecen productos y servicio al consumidor inmediato, a través de una ubicación estratégica que asegura a los clientes de paso y a su vez capta un flujo de mercado.

Referente al mercado de tiendas de conveniencia, Miquel (2008), indica que se ha transformado debido a las necesidades del cliente. Al respecto se hizo un estudio en tiendas de este tipo de giro comercial España, dónde en el que se encontró que el 9 % de las compras de la población se debían a los horarios que se tienen; por lo que este sector para el año 2000, tuvieron un 15% en crecimiento en ventas.

Por su parte, Mira (2009) indica que las tiendas de conveniencia tratan de adaptarse a nuevos espacios donde se encuentre en relación el ser humano y el comercio, es decir resolver sus necesidades.

Martínez (2012), menciona que el *Retail* es la venta de productos que puede abarcar de compras en supermercados hasta por medio de internet; mientras que las tiendas denominadas ``mom-and-pop'', es decir las tiendas de barrio tienden a

desaparecer y paulatinamente son sustituidas por tiendas de conveniencia.

En México, las tiendas de conveniencia han tenido éxito porque implican una ocasión de consumo, aunque esto implique un mayor número de visitas por el cliente; así lo señaló Santa (2015), dónde explica que anteriormente, se tenía que viajar a los supermercados haciendo un solo viaje y realizar compras por un ticket mayor, así lo explicó la analista bursátil de Monex, Verónica Uribe.

En los últimos años, también en México, Forbes (2017), detalla cómo las tiendas de conveniencia como Oxxo, 7 eleven, entre otras, se han transformado en agentes receptores de pagos y expendedores de efectivo; volviéndose un ejemplo de cómo con *emprendedurismo* se pueden desarrollar sistemas de pagos.

### **3.2 Historia de la tienda de conveniencia**

En cuanto a la historia de las tiendas de conveniencia en México, se logró extraer información de los documentos de la organización, por lo que dice la historia que en 1923 fue fundada la primera tienda con el nombre de *El gallo*, la cual pertenecía a la familia Chapa en la ciudad de Monterrey, posteriormente, en el año de 1976, surge la tienda conveniencia Super Siete y más adelante se convierte en Seven Eleven México gracias a los fundadores del gallo de la familia Chapa.

Este modelo se expandió en la mayor parte de la República Mexicana, aportando sus talentos para el desarrollo de nuevos

procesos y haciendo crecer a la compañía. Es así como se fueron consolidando empresas alineadas con la raíz original: La Comercialización y distribución de comestibles.

Actualmente la empresa multigeneracional, ha transitado de ser una empresa familiar hacia una Corporación Privada y cuenta con sólidas estructuras de Gobierno Corporativo. En este momento, da empleo a más de 19,000 colaboradores.

Según Frazee Jones (2014), 7-Eleven, en 1998, estaba al borde de la bancarrota y fue rescatada por los expertos en tiendas de conveniencia, la corporación japonesa Ito-Yokado, he hizo de la marca un éxito con su modelo de franquicia.

Según Frazee (2014), en América Latina el competidor OXXO cuenta con 1552 tiendas en el territorio mexicano.

En el 2017, Seven Eleven es una cadena minorista más grande del mundo considerándose, como líder en los sectores minorista y de franquicia; por lo que continúa expandiendo su alcance global con más 50,000 sucursales contando con más de 8,600 ubicaciones en Norteamérica y 43,500 más en toda América Latina, Europa, Asia, y Australia.

Según El Universal (2017), las tiendas de conveniencia han crecido en los últimos años, de tal forma que han desplazado a las tiendas de barrio. Según el diagnóstico de FUNDES se estima que cierran de 10 a 15 tiendas de barrio por una tienda de conveniencia que abren.

### **3.3 Características del comercio de conveniencia**

Mira (2009) comenta que el mercado en España está creciendo las tiendas de conveniencia debido a que pueden resolver la cena o comida; y lo hacen con las siguientes características:

- Localización: buscan zonas estratégicas como las áreas residenciales, gasolineras y ubicaciones próximas para el consumidor.
- Política de precios: esperan un margen (costo menos la venta es el ganancia) entre el 20%-30% .
- Surtido: cuentan con surtido con variedad y orientado a una pequeña cesta de productos. Impulsan la "compra falsa" como recargas, prensa diaria o comida rápida.
- Servicios Ofertados: Cuentan con horarios amplios y cuentan con beneficio de cafetería y restaurant en la tienda; así como también ofrecen servicio orientados a las necesidades del cliente actual, como lavado de automóvil y servicio de internet.
- Espacio de venta: el terreno o la superficie cuenta de un minisúper orientado a la ley de un espacio no mayor de 500 m<sup>2</sup> (Mira, 2009)

De acuerdo a las características mencionadas desde el punto de vista de Alcocer (2014) menciona que tiendas de conveniencia son determinadas a la hora de comprar un producto (abarrotes, bebidas, comida rápida), ya que al ofrecer un servicio (pagos de recibos, telefonía, pagos bancarios), ó al

tener cajeros automáticos; el cliente prefiere guiarse por la localización.

De acuerdo a lo antes mencionado de las tiendas de conveniencia en México han atendido las necesidades de los clientes de desplazamiento y horarios flexibles. El cliente sin importar la tecnología, imagen y productos ofrecidos.

Por lo que existen distintas tiendas de conveniencia que pertenecen al Retail como Oxxo, 7 Eleven, Circulo k, Panda, entre otras tiendas.

Por otra parte, las tiendas de conveniencia son "el aquí y el ahora" según Mahé (2011), consideradas en el *retail marketing mix* donde se enfrenta el vendedor y el comprador. El retail se rige por el hemisferio izquierdo, es decir, por la lógica, el lenguaje y la escritura, sin embargo falta trabajar con el hemisferio derecho en emociones, innovación etc. Por lo que en las empresas de *retail* se tiene que trabajar con la inteligencia emocional.

De acuerdo a las tiendas de conveniencia a las que pertenece la autora de esta tesis, el *Retail* se identifica por las siguientes características:

- Da distintos servicios para los clientes, desde pagar la luz hasta realizar una corresponsalía bancaria y envío de paquetería.
- La venta de productos especializados al perímetro de tienda (análisis de las necesidades de los clientes para hacer los pedidos de sus productos).



- Al pertenecer el formato de 24 horas de servicio. Existen tres turnos en una tienda; y esta la regula, por el gerente de tienda.

Al considerar las características de *Retail*, dice Martínez (2012) adoptando influenciado por Europa en donde encuentras supermercado con productos de tipo gourmet (es un producto que depende de los recursos naturales o de temporalidad; y que estimula al comprador los cinco sentidos y se caracterizan por tener una excelente calidad e imagen). Debido a que los consumidores están dispuestos a pagar por un precio, el ejemplo podría ser el agua envasada Perrier.

Desde otro punto de vista de tiendas conveniencia cuentan con la cualidad que aproximadamente cuentan 1,000 SKU (*Stock-keeping unit*, que podría denominarse código de artículo o barras, así como número de referencia). Por ejemplo, en Perú las tiendas se encuentran en las gasolineras como la cadena Primax.

En México existen tiendas de conveniencia que desean llegar a los 3, 000 SKU.

Según Forbes (2017), las tiendas de conveniencia el Oxxo a mejorado la relación Oxxo-Mercado Libre para que sean más rápidos en tiempo real, agregó Asensio Carrión, director de Negocios Electrónicos y Financieros de Oxxo.

### **3.4 Características del gerente de tienda de conveniencia**

El perfil del gerente de conveniencia según en la organización a la que pertenecen.

Cuenta con las siguientes funciones; desde limpieza hasta realizar procesos administrativos y operativos.

El 80% de su turno es trabajar operativamente a lo que se refiere que debe de limpiar, abastecer, cobrar en caja, colocar precios y atender a los clientes y/o proveedores.

El 20% de su tiempo es administrativamente es decir realizar pedidos, revisar reportes para lograr sus objetivos de venta, margen, faltante de inventario, merma, organizar a la plantilla por turnos, revisión de entradas y salidas de mercancía, seguimiento a faltantes de efectivo en caja de los empleados, supervisar a los empleados tales revisión de arqueos, revisión circuito cerrado de televisión, comunicación diaria de los intereses del empleado, revisión de entrada y salida de los empleados, aprobar su nómina, revisión de faltas y conflictos entre los empleados y supervisor y contratación del personal.

Hoy en día existen gerentes exitosos en tienda que pueden delegar las actividades a sus empleados y se involucran en los tres procesos: administrativo, operativo y supervisión de los empleados.

Según Cabrera (2015) dice que los gerentes de tienda útiles deben de tener pasión como los propios dueños de la tienda los cuales se caracterizan por tener un manejo y control de los siguientes puntos:

- De los empleados de tienda.
- El inventario.
- Visual-merchandising es decir imagen en tienda.

- Administración del punto de venta.
- Desarrollo de la atención y servicio al cliente para incrementar la venta. Considerando las necesidades de marketing exterior e interior del local.

Siendo que los gerentes buscan atender las necesidades cambiantes de su cliente, por lo que se enfrentan conflictos con los empleados como son , horarios y funciones diarias(abasto, colocar precios nuevos, limpieza constante debido a la afluencia de clientes, solución de una queja, contar con suficiente dinero para cambiar a los clientes, entregar a banco este dinero, recibir mercancía de distintos proveedores y con diferentes factores de empaque, realizar de forma correcta funciones de caja, cuidado de la mercancía y ayudar a la administración).

Esto causa que los gerentes puedan adaptarse a las cambiantes necesidades y solucionan los problemas de forma constante.

De tal forma que el aprendizaje de los gerentes, considerándose como adultos, se ha llamado a la Capacitación Empresarial según Acevedo (2010) menciona que es una permite a una formación integral y demanda dinamismo y al final retroalimentación, para una mejor formación.

## **Capítulo IV. Modelo de Capacitación de gerentes en entrenamiento**

### **4.1 Objetivo de Capacitación**

Grados (2017), dice que el objetivo de la capacitación es complementar los conocimientos para desempeñar su labor en trabajo. También señala que el origen de los problemas de capacitación en las organizaciones en México, es que no toma relevancia histórica legal y teórica en trabajo

Sin embargo Vopel (2008) nos dice objetivo de la capacitación es ofrecer nuevos modelos de aprendizaje y adaptarse al cambio a los nuevos adultos de las organizaciones

Por otro lado nos dice la Real Academia Española (RAE) (2018), Capacitar es hacer apto a la persona, o modificar algo.

La capacitación, de acuerdo con Siliceo (2015), considera un doble aspecto, es decir tiene tanto el ámbito teórico como el práctico; y los temas conllevan a las raíces filosóficas que justifican el desarrollo integral del hombre en los centros de trabajo.

Cabe destacar que la capacitación, para la mayoría de las empresas mexicanas llega a ser un requisito, se vuelve un verdadero reto el que los colaboradores se comprometan auténticamente con este aspecto luego de la contratación del personal.

Además, en torno al tema, Reza (2007), indica que la evaluación en la capacitación es fundamental para reajustar

objetivos, revisar planes y programas, detallar métodos y recursos; y además permite facilitar la máxima ayuda y orientando a los aprendices.

Mejía y Montoya (2010), mencionan que la capacitación debe hacerse de forma cíclica, ya que las industrias, la tecnología, las operaciones, las técnicas de desempeño, las evaluaciones y sobre todo las competencias, están en constante evolución, por lo que es necesario adaptar todos estos cambios al interior de una empresa, de un sector y hasta de un país.

La capacitación puede estar enfocada al éxito o al fracaso de un programa, así lo sugieren Smith y Delahaye (1990), quienes además dicen que se incrementan la calidad de los beneficios para el individuo capacitado y para la organización, por lo que se debe de motivar a los aprendices a encontrar dicho beneficio.

Además, en un aspecto teórico-práctico, Siliceo (2015), puntualiza que un curso-taller es la necesidad que tienen los integrantes para obtener un aprendizaje dinámico con la finalidad de aplicarlo en el aquí y ahora dentro de la organización.

Por ende, asevera que la capacitación está basada en un marco teórico-práctico, sin embargo, se tiene que adecuar al tipo de empresa que a su vez, deberá de tener claras cuáles son las necesidades de la organización, que a mediano plazo será beneficiada por tener personal capacitado.

Además, se recalca que hoy en día, en México la capacitación es un requisito legal vigilado por la Secretaría

del Trabajo y Previsión Social, por lo que las empresas lo toman así, pero es fundamental para el desarrollo de habilidades de quien esté interesado en aprender.

#### **4.2 Personalidad de los participantes**

Los participantes de una capacitación desempeñan el papel de gerentes externos en preparación, que fueron seleccionados a partir de la fecha de ingreso para que llevaran su entrenamiento en tiempo y forma; y esto conllevará a una asignación en tienda. Sin embargo al no cumplir con todos los requisitos de gerente de tienda se requiere realizar la formación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Ejemplo, una estrategia de la capacitación en la empresa donde se llevó a cabo este trabajo es preparar a los gerentes externos para que puedan solucionar el conflicto negociando, para que se enfrente de forma asertiva.

#### **4.3 Proceso de enseñanza aprendizaje**

Menciona Grados en 2017, que el proceso de enseñanza aprendizaje en la capacitación se enfoca en obtener nuevo conocimiento, habilidades o capacidades y en combinación con la experiencia personal, generan un aprendizaje idóneo para manifestarse en el futuro.

Las técnicas de enseñanza-aprendizaje en la capacitación son los instrumentos o medios para beneficiar a los integrantes y lograr los objetivos del grupo.

La combinación de las técnicas de enseñanza-aprendizaje, durante el desarrollo de un taller permite encontrar la herramienta adecuada para ciertos problemas.

Las técnicas se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- o Uno en ellos se refiere al trabajo activo del grupo,
- o El otro se refiere al de los expertos.

Smith y Delahaye (1990), ha planteado que existen técnicas que ayudan al aprendizaje, como el estudio de casos, que permitan el apoyo para saber que hacer durante un problema real, y el desarrollo de soluciones reales.

Vopel (2008) menciona que la técnica de aprendizaje es por medio de talleres efectivos a lo que se refiere; en aprendizajes dinámicos basados en la neuropsicología considerando el cerebro social.

Por su parte, Grados (2017), ha indicado que existen distintas técnicas para el aprendizaje, como el dialogo simultáneo, donde los integrantes se relacionan verbalmente mediante un intercambio de ideas; los esquemas grupales, donde intercambian experiencias, ideas y opiniones, cuyo propósito es resolver una problemática para tomar una decisión, utilizando solución de conflicto.

Además se puede optar por la técnica de lectura comentada:, donde se analiza un tema para poder retroalimentar al grupo; o bien la técnica interrogativa, estrategia que detecta los conocimientos de los miembros y aclarar ideas en términos del conocimiento que poseen.

Otras de las dinámicas que señala Grados (2017), es la lluvia de ideas para desarrollar de forma creativa el tema; el role playing, que consiste en presentar una situación entre dos o más personas en la vida real.

Finalmente se indica que el estudio de los casos es adecuado para el abordaje de situaciones que se presentan en la vida real para desarrollar la capacidad de tomar decisiones; y el mapa mental permite graficar la importancia de los puntos particulares del tema o problemas.

Moreira en (2000), dice que el aprendizaje significativo lógico, se refiere al significado inherente a ciertos materiales simbólicos, y se ve beneficiado al utilizar material adecuado para la capacitación. Moreira (2000), refiere que la certeza del significado lógico está en la posibilidad de relación, de manera real y no arbitraria. El material e ideas, correspondientemente significativas, se situada en el dominio de la capacidad intelectual humana.

Rodríguez en el (2012), el aprendizaje significativo aborda todos y cada uno de los elementos, para asimilación y retención del contenido, eso ayuda a resolver problemas en un futuro; cada gerente lo asimilara de forma distinta, debido a las características cognitivas.

Desde otro punto de vista menciona Johnson (1999), que el aprendizaje cooperativo en la capacitación, brinda elementos como el interés por el tema a partir del alumno, puede retroalimentar al maestro.



Como también menciona Vinagre en (2010), el aprendizaje cooperativo, es para el desarrollo de la autonomía, entendida como una capacidad para la reflexión crítica, la toma de decisiones y la acción independiente.

Esto es esencial para el proceso de aprendizaje, si queremos que los estudiantes sean comunicadores eficaces, que sepan desenvolverse adecuadamente en contextos sociales diversos, para que sean independientes, autosuficientes y tengan confianza en sí mismos.

Ogle (1986, citado por Instituto Profesional Virgino Gómez, de la Universidad de Concepción, 2015), existe una autoevaluación que permite conocer el apuro uno de los sujetos, la cual consiste en trabajar con las siguientes preguntas según la técnica SQA:

- o "S" el cual significa: ¿Qué es lo que sé?
- o "Q" se define con: ¿Qué es lo que quiero saber?
- o "A" se refiere a: ¿Qué es lo que he aprendido?

Estos cuestionamientos tienen la finalidad de repasar conocimiento, reflexionar y contar una evidencia de dicha capacitación.



## Capítulo V. Método

### 5.1 Planteamiento del Problema

El origen del planteamiento del problema surge con la Detección de Necesidades que se encuentra en la encuesta del Anexo 13, a partir de una población de 520 personas, se consideraron 8 cursos. Dentro de ellos el del puntaje más alto fue el tema de Liderazgo, así como la asertividad en el cual se puede visualizar en el Anexo 14. En esta detección de necesidades a los participantes, argumentaban que los conflictos se generaban a raíz de las diferentes conductas de sus gerentes de tienda, ya que no sabían abordarlos.

De tal forma que en la actualidad puede afirmarse que ser asertivo es fundamental para poder negociar con los empleados, ya que la negociación es un solución de conflicto para el gerente de tienda de conveniencia.

Hoy en día el gerente de tienda de conveniencia carece del conocimiento requerido para trabajar con los subordinados, ya que se enfrentan a distintas situaciones con sus subordinados como son: los horarios extensos, favoritismo de compañeros, carga de trabajo, supuestos entre gerente-empleado o empleado-empleado, el temor de decirle algo a su gerente de tienda y tener represalias. El gerente de tienda al no afrontar la situación y utilizar la solución de conflictos asertivamente con los empleados, tienden a tener consecuencias graves en la organización.

Para Robbins (2009), las consecuencias graves de un gerente de tienda, se ven reflejadas de la siguiente forma: rotación de personal, el cual equivale el 150% en subordinados, faltante de inventario alto (perdida de mercancía), diferencias de efectivo y descontento de los empleados.

De tal forma que se pretende en esta investigación responder a la siguiente pregunta: ¿El curso taller ayudará a los gerentes de tiendas de conveniencia a modificar sus habilidades de asertividad y modificar su forma de solucionar los conflictos?

## **5.2 Justificación**

La presente investigación surge, de la necesidad de capacitar a los gerentes de tienda para mejorar sus habilidades de solucionar los conflictos y ser asertivos; por ello se determinaron dichas variables, ya que hoy en día los conflictos juegan un papel fundamental en el ámbito laboral.

Los conflictos en las empresas causan pérdida de dinero, y su origen son los líderes, que no saben solucionar los conflictos adecuadamente; es por ello que se pretende demostrar que el curso desarrollaría las habilidades de asertividad y solucionar los conflictos.

## **5.3 Objetivos**

### **5.3.1 Objetivo general**

El objetivo general de la presente investigación es identificar la solución de conflicto asertivo de los gerentes, así como evaluar la eficiencia del curso-taller.

### **5.3.2 Objetivos particulares**

- Evaluar las habilidades de los gerentes externos en entrenamiento con el instrumento de Modos de Conflictos y la Escala Multidimensional de Asertividad.
- Identificar si el curso de capacitación provocó un cambio a partir del instrumento de Modos de Conflictos (TKI) y Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) en los gerentes externos en entrenamiento.
- Demostrar el aprendizaje de los gerentes en su solución de conflictos y asertividad.

## **5.4 Hipótesis**

### **5.4.1 Hipótesis de Investigación**

El curso-Taller si ayudará a los gerentes de tienda a incrementar la asertividad y cambiar la solución de conflicto.

#### **5.4.2 Hipótesis Nula**

El curso-Taller no ayudará a los gerentes de tienda a incrementar la asertividad y cambiar la solución del conflicto.

#### **5.5 Variables**

**Variable Independiente:** Curso-Taller.

**Variable Dependiente:** Asertividad y Solución de conflictos.

**Variable Dependiente<sub>1</sub>:** Solución de conflictos.

**Variable Dependiente<sub>2</sub>:** Asertividad.

#### **5.6 Definiciones de las variables**

##### **5.6.1 Definición conceptual**

###### **5.6.1.1 Definición conceptual de la variable independiente.**

Curso-Taller: menciona Siliceo (2015) puntualiza que un curso-taller es la necesidad que tienen los integrantes para obtener un aprendizaje dinámico con la finalidad de aplicarlo en el aquí y ahora dentro de la organización.

###### **5.6.1.2 Definición conceptual de las variables dependientes.**

Asertividad: Esta variable establece la forma en el que el sujeto tiene la capacidad de expresar sus pensamientos,

sentimiento, emociones y objetivos de forma adecuada. (Flores ,2004).

Solución de conflictos: según Carbonero 2018, dice que solución de conflictos es una estrategia de necesidades que depende de una situación conveniente de una u otra persona, y que se pueden reducir el conflicto mediante una comunicación asertiva así como el lazo que existe entre las personas.

### **5.6.2 Definición operacional**

#### **5.6.2.1 Definición operacional de la variable independiente.**

Al tomar el curso taller los gerentes de tienda de conveniencia podrán modificar sus puntuaciones en la escala multidimensional de asertividad y en el instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflictos.

#### **5.6.2.2 Definición operacional de las variables dependientes.**

Solución de conflictos: se utilizó el instrumento de TKI para identificar el modo de cada uno de los sujetos; utilizando la moda, media y varianza.

Asertividad: son las ideas y creencias de cada sujeto, y que tan susceptible es para explicarlas por lo que se ve reflejado con el instrumento de EMA.

## **5.7 Diseño del Método:** No experimental

**Tipo de Estudio**

**Método de enfoque:** Cuantitativo

**Tipo de Alcance:** Descriptivo

**Tipo de lugar:** Campo

## **5.8 Muestra**

Son 10 gerentes entre 22 y 33 años, de los cuales son cuatro mujeres y seis hombres.

Una muestra que corresponde al 35% de una población de 3 mil 321 empleados de tiendas de conveniencia.

## **5.9 Muestreo**

Refiere a una técnica "No probabilística" por conveniencia.



## 5.10 Instrumentos

Con la finalidad de medir los resultados del Curso-Taller de solución de conflictos y asertividad para gerentes de tiendas de conveniencia, se realizó la aplicación de dos métodos:

1. El Instrumento de Modos de Conflicto de Thomas Kilmann para determinar el modo de enfrentar Situaciones del Conflicto; el cual evalúa la conducta del individuo en situaciones de conflicto, es decir, situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles.
2. La Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) que permite en la misma evaluación determinar un antes y un después. Dicha prueba permite analizar la habilidad social de los gerentes que forman parte del curso-taller.

El instrumento Thomas-Kilmann para determinar el modo de enfrentar situaciones conflictivas proporcionó información acerca de las modalidades para enfrentar las diversas soluciones de conflictos. El cual lo describe en las conductas de una persona, de acuerdo a dos dimensiones básicas las cuales son Asertividad y Cooperación.

De la misma manera se aplicó la Escala Multidimensional de Asertividad, la cual evalúa tres dimensiones de asertividad (asertividad, no asertividad y asertividad indirecta).

Adicionalmente se llevó a cabo un registro en cada una de las sesiones, así como también se recopilaron las evaluaciones y avances de los gerentes de tienda en entrenamiento.

La muestra fue de 10 de gerentes externos que se encontraban en entrenamiento para tomar tienda, y cuyas edades de 22 a 33 años. En cuanto al sexo hubo cuatro mujeres y seis hombres, quienes de forma voluntaria decidieron completar el formulario de investigación.

El instrumento de Modos de Conflictos está validado por ocho estudios, considerando una confiabilidad de .50 a .95, según el Alpha de Cronbach; tomando como estimado la media de .79.

En el pre-test de instrumento de Solución de conflictos de Thomas Kilmann tiene cinco modos específicos para enfrentar los conflictos las cuales se describen a continuación:

**Competitivas:** Se caracteriza en solucionar el conflicto de dos indicadores, la no asertividad y no colaboración. El cual demuestra que está orientado a enfrentarse a los demás con su poder de imponer su propia decisión.

**Conciliador:** Se caracteriza por ser no asertivo y si colabora; se considera que es lo contrario a competidor ya que deja sus intereses en búsqueda de los demás, mostrándose como altruista y cediendo al punto de vista del otro.

**Evitador:** Se considera que no es asertivo y no colaborador; el concepto de evitador busca la forma de posponer el conflicto de forma de soslayar diplomáticamente un problema o evitándolo.

Colaborador: Es al mismo tiempo asertivo y cooperador; busca los intereses de ambas personas conflictuadas, por lo que investiga entre ellos, en solucionar el conflicto interpersonal.

Negociador: Se define como el rango medio en asertividad y colaboración; participa en conflicto entre las personas interesadas.

En cuanto a la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA), esta toma aspectos situacionales y está desarrollada en dos subescalas a partir del análisis de validez, obteniendo un coeficiente de confiabilidad, mediante Alpha de Cronbach, de  $>.70$  a  $.75$ . La validación y confiabilidad se llevó a cabo con mediante empleados de la ciudad de México.

El instrumento se divide en 3 escalas multidisciplinarias las cuales son: Asertividad indirecta, No asertividad y Asertividad, que a continuación se definen.

La Asertividad indirecta: se considera a la persona que es inhábil para decir o expresarse abiertamente sobre sus emociones o sentimientos al interactuar con otras personas.

La No Asertividad; cuando el sujeto definitivamente no tiene la habilidad de expresar lo que piensa o siente, es decir carece de un tipo de problema en sus relaciones interpersonales.

La asertividad, por último, se considera que el individuo es capaz de expresar su sentimientos y opiniones de forma hábil socialmente

### **5.11 Escenario / Procedimiento**

Se llevó acabo con gerentes externos en entrenamiento, ya que se tiene la disposición de contar con el personal para la investigación:

1. Se buscó gerentes con fechas cercanas a su ingreso a la compañía.
2. Identifico el lugar donde se trabajaría con disposición.
3. Se aplicó las evaluaciones de EMA y TKI.
4. Se consideraron tres sesiones de curso-taller de Solucion de conflictos y asertividad.
5. Se realizó las mismas evaluaciones de EMA y TKI.
6. Adicional se llevó el formato Estrategia para activar conocimientos previos S,Q,A .

### **5.12 Procedimiento de curso-taller**

#### **5.12.1 Sesiones**

El objetivo de este curso-taller es lograr que el gerente cambie las habilidades de asertividad y solución de conflicto, de transigir; ya que cuando el individuo tome tienda se enfrentará situaciones similares; por ello se programaron tres sesiones la cuales son las siguientes:

Sesión uno ``Supervisor Asertivo y orígenes de los solución de los conflictos``: El Objetivo de esta sesión es lograr que el participante conozca que es un líder asertivo; ya que está dirigido a gerentes de tienda; y como líder conozca los orígenes de los conflictos.

En esta sesión que tomó aproximadamente cinco horas los cuales se vieron los temas como son: el gerente como supervisor, supervisor exitoso, los solución de conflictos utilizando, naturaleza de los conflictos, los factores que subyacen de los conflictos; así como actitudes y creencias más frecuentes en torno a los conflictos.

Se utilizó la metodología de enseñanza aprendizaje, simbólico y cooperativo. En la primera sesión se realizaron dinámicas utilizando las técnicas: grupales participativas, interrogativas, dramatización, expositivo y estudios de casos.

Para conocer más sobre la primera sesión, se puede visualizar la carta descriptiva que se encuentra en el Anexo 1 de la presente tesis.

En la sesión dos, titulada "Prevención de los conflictos y ser Asertivo"; tenía la finalidad de que el participante sea asertivo ante situaciones conflictivas y que prevenga a tomar decisiones asertivamente.

En esta sesión que tuvo una duración estimada de cinco horas, se abarcaron los siguientes temas: prevención de los conflictos teniendo una comunicación asertiva y manejando el estrés laboral y características de un gerente asertivo.

Además en esta segunda sesión se utilizó la metodología de enseñanza-aprendizaje de técnicas simbólica, expositiva y cooperativa; así como también se realizaron dinámicas como: lluvia de ideas y retroalimentación con ayuda de materiales lúdicos. La carta descriptiva de estos temas se puede ver en el Anexo número 2 de la presente tesis.

Durante la sesión tres denominada: "Ser un mediador y saber negociar"; tenía como propósito lograr que el participante pueda ser un mediador de los conflictos ante sus empleados y saber a negociar con ellos.

En esta sesión se utilizó un tiempo estimado de seis horas, donde se conocieron los siguientes temas en relación a la figura del mediador como lo son: intervenciones, comunicación, emociones, el poder como mediador y negociación.

En esta, que fue la última sesión se utilizó la metodología de enseñanza aprendizaje simbólico, explicativo y cooperativo; además, se llevaron a cabo las técnicas de dramatización, lluvia de ideas y de nueva cuenta se requirió el uso de materiales didácticos.

Al respecto de la documentación del ejercicio se encuentra la carta descriptiva de esta sesión en el anexo número 3 de la presente tesis.

De acuerdo con el plan de sesiones que describe Smith y Delahaye (1990), el trabajo ejecutado es a su vez un mapa que ayuda al participante a lograr que la información se quede en él y posteriormente la ponga en práctica, en este caso como gerente de tienda.

### **5.12.2 Seguimiento y evaluación de la capacitación**

En el curso - taller anteriormente descrito, se realizó un pretest y un postest; mediante dos evaluaciones la de modo de Situaciones Conflictivas (TKI) y la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA).

Cabe destacar que también en cada sesión se utilizó el formato Estrategia para activar conocimientos previos SQA en el cual se puede ver a detalle en el Anexo 11

### **5.12.3 Variable de programas de capacitación.**

Se realizó el programa de capacitación de Solución de conflictos y asertividad con base a los tiempos que se lleva el proceso de capacitación y entrenamiento del gerente externo, de tal forma que tuvo una duración de dos meses, tiempo en el cual se dieron de una sesión a otra alrededor de 15 a 20 días. Como se puede observar en el anexo 12.

En este capítulo del Modelo de Capacitación de gerentes en entrenamiento, cuenta con bases de enseñanza-aprendizaje, las cuales se llevaron tres sesiones con la finalidad que el gerente identifique con mayor relevancia; la solución de conflicto de forma asertiva. Por lo que podemos identificar, en los participantes que se mostraron con disposición para aprender, un mayor aprovechamiento; y por ende existe una mayor confianza en que a un futuro próximo se enfrentaran a conflictos que podrá sortear de forma asertiva.

### **5.13 Análisis de datos**

Para el análisis de datos, se hizo un análisis de estadística descriptiva de los puntajes de las pruebas de EMA y TKI, identificando de estos el pretest y posttest, las medidas de tendencia central y de desviación. También se hizo el análisis del cambio que se realizó en cada participante en términos Solución de Conflicto y Asertividad.

## Capítulo VI. Análisis de Resultados

### 6.1 Resultados

Con la finalidad de medir los resultados del Curso-Taller de Solución de conflictos se realizó la aplicación del Instrumento de Modos de Conflicto (TKI) de Thomas-Kilmann (citado por Roque, 2013) para determinar el solución de enfrentar situaciones conflictivas y la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA, Flores y Díaz-Loving, 2004), en la misma evaluación antes y después.

El instrumento de TKI para determinar cómo enfrentar situaciones conflictivas proporcionó información acerca de las modalidades que tienen los asistentes para enfrentar los conflictos, lo cual describe las conductas de una persona de acuerdo a dos dimensiones básicas: Asertividad y Cooperación.

De la misma manera se aplicó la Escala Multidimensional de Asertividad, la cual evalúa tres dimensiones de asertividad (asertividad, no asertividad y asertividad indirecta).

Adicionalmente se llevó a cabo un registro de lo acontecido en las sesiones.

Estos participantes se encontraban en un proceso de entrenamiento, en una tienda en la cual se encuentra con un gerente experto de la zona, el cual le enseña los procesos. Se realiza evaluaciones escritas y comentarios de sus gerentes entrenadores.



La muestra fue de 10 gerentes externos que se encontraban en entrenamiento para tomar tienda y cuyas edades van de los 22 a los 33 años. En cuanto al sexo, hubo cuatro mujeres y seis hombres, quienes de forma voluntaria decidieron completar el formulario de investigación.

A continuación se realizó para el pre-test un análisis estadístico con la ayuda del programa Microsoft Excel, los resultados se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1. Estadística Descriptiva de Solución de Conflictos Pretest**

	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Varianza
<b>Competir</b>	6.2	6.5	7.0	2.2	4.8
<b>Colaborar</b>	5.6	5.0	4.0	1.8	3.4
<b>Transigir</b>	8.5	9.0	9.0	1.7	2.9
<b>Evadir</b>	4.8	4.5	4.0	1.2	1.5
<b>Complacer</b>	4.8	4.5	4.0	1.8	3.2

De acuerdo a la Tabla 1, muestra un promedio en la desviación estándar de 1.7 de los gerentes de tiendas a lo que hace referencia en la dispersión de las puntuaciones son estrecha. En la escala de Competir y Transigir muestran la interpretación cualitativamente que los gerentes tendían a juzgar, que tienen la razón y temen demostrar su ignorancia;

sin embargo trata de solucionar el conflicto, que cuestionan-negocian, por lo que pierden la confianza en las personas y en los valores.

**Tabla 2. Estadística Descriptiva de Solución de Conflictos**

**Posttest**

	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Varianza
<b>Competir</b>	2.8	3.0	3.0	1.9	3.0
<b>Colaborar</b>	5.6	7.0	8.0	2.5	6.5
<b>Transigir</b>	7.9	9.0	8.0	4.0	10.7
<b>Evadir</b>	3.6	3.0	3.0	2.3	5.3
<b>Complacer</b>	3.6	5.0	4.0	2.1	4.4

De acuerdo a la Tabla 2, el análisis de los datos cuantitativamente nos muestra en la tabla que tiene constancia en la medida de dispersión entre las variables de 1.9 a 2.3, excluyendo el dato de Transigir, que tiene una medida de dispersión de 4.

En cuanto a Transigir se puede interpretar de la siguiente forma:

- (1) La mediana es el promedio de las puntuaciones de solución de conflictos en el grupo de gerentes de tienda es de 9.
- (2) La media es el 50 por ciento de los gerentes de tienda es menor o igual a 7.9.
- (3) La moda de competir con más frecuencia es 8.

(4) La desviación de los gerentes de tienda es de 4 el cual tiene el grado de dispersión con respecto al promedio.

Esto se puede interpretar cualitativamente que la reducción en las medias generó un cambio, en la solución de conflictos en Transigir; el resultado para solucionar los conflictos es profundizar en el conflicto y solucionarlo, de forma directa, para satisfacer las necesidades de ambas personas.

Así también se aplicó la prueba de EMA. En el pre-test los resultados de las calificaciones se convirtieron de puntajes naturales a puntajes T que se muestran en la tabla 3.

**Tabla 3. Estadística Descriptiva de EMA Pretest.**

	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Varianza
<b>Asertividad</b>	45.40	47.00	44.00	9.72	94.49
<b>No Asertividad</b>	41.50	42.00	42.00	7.40	54.72
<b>Asertividad Indirecta</b>	45.70	46.00	50.00	10.22	104.46

En la tabla 3, los puntajes del factor No asertividad se encuentran por debajo de los puntajes de Asertividad y Asertividad indirecta, eso supone que a los sujetos se les dificulta expresarse abiertamente, sin embargo puede comunicar sus emociones, ya sea de forma directa o indirecta.

**Tabla 4. Estadística Descriptiva de EMA Posttest.**

	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Varianza
<b>Asertividad</b>	52.30	51.50	50.00	9.66	93.34
<b>No Asertividad</b>	40.80	41.50	30.00	6.97	48.62
<b>Asertividad Indirecta</b>	45.90	46.50	58.00	10.04	100.77

En la tabla 4 se ve un cambio debido a la elevación de la Asertividad esto implica expresar sus ideas de forma directa. Y como se muestra en la Tabla 4, no existe un cambio con la Tabla 3 en la escala de No asertividad.

De acuerdo a la tabla 3 y 4 se identifica la desviación es similar, esto típico de la prueba t es decir existe una concítense estrecha entre los valores. Esto describe que los gerentes de tienda definen no todas las medias del pretest y posttest son iguales.

De tal forma que el análisis de la Varianza por medio de la chi cuadrada y se acepta la hipótesis, es decir al menos una de las medias es distinta.

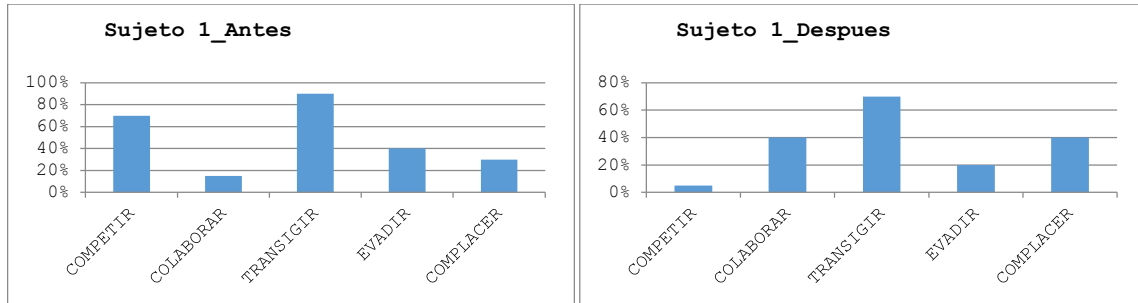
A continuación se muestran los resultados del pre-test y el post-test de cada uno de los sujetos.

#### ❖ **Sujeto 1**

El Primer sujeto tiene edad de 24 años, su estado civil es unión libre, dejó trunca la licenciatura de Ingeniería y es

de sexo masculino. A continuación se analizan las gráficas de sus resultados.

**Figura 1. Solución de Conflictos del Sujeto 1.**

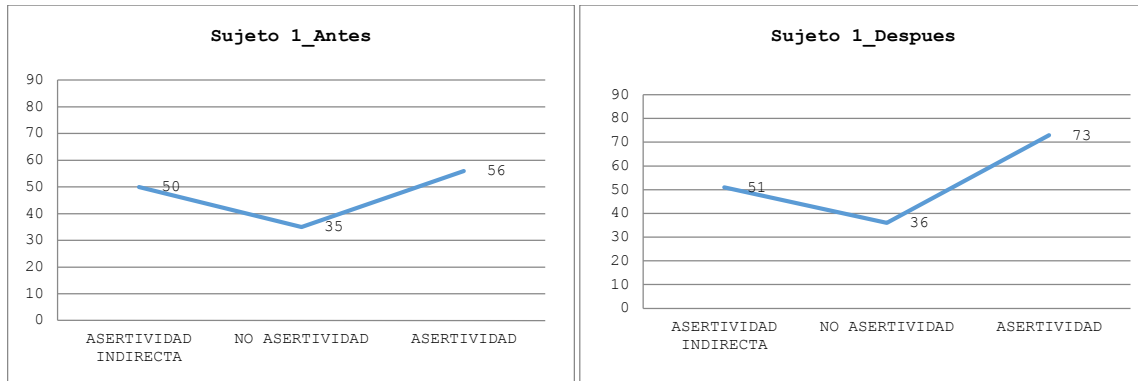


La Figura 1 del Sujeto 1 de la Prueba Modos de conflicto, muestra que entre el pretest y el posttest la escala de competencia se redujo, y la escala de colaboración aumentó, lo cual significa que, según Thomas Kilman, el sujeto 1 aprendió a solucionar el conflicto por medio de transigir, de forma satisfactoria los intereses de ambas personas.

En cuanto a la EMA, la escala de Asertividad del sujeto 1 no presentó cambios, pero sí en Colaboración. El sujeto 1 admitió sus errores en el momento de supervisar las actividades de sus asociados, creando hostilidad con otras personas, lo cual lo llevó a aumentar su discreción al confrontar sus problemas.

A continuación se estará analizado el pre-test y post-test de EMA del sujeto 1, como se ve en la siguiente Figura:

**Figura 2. EMA, Sujeto 1**



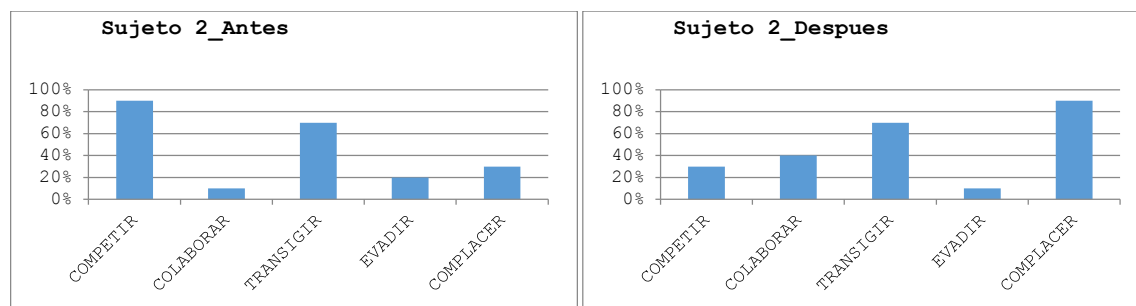
De acuerdo al análisis en el pretest las escalas están dentro de lo esperado, que serían los puntajes de 40 a 60, esto manifiesta que el sujeto tenía dificultades para expresar abiertamente sus emociones y a decir "no"; al expresar desacuerdos y manifestar sentimientos negativos se comunica de forma indirecta, como consecuencia podía tener problemas interpersonales.

En el postest se vio un aumento en la Asertividad, lo cual se observa en la Figura 2 del EMA, esto significa que es capaz de expresar sus limitaciones, opiniones y sentimientos.

❖ **Sujeto 2**

A continuación se analizó el sujeto 2, el cual es de sexo masculino, cuenta con estudios de preparatoria y tiene 22 años de edad.

**Figura 3. Solución de Conflictos, Sujeto 2**



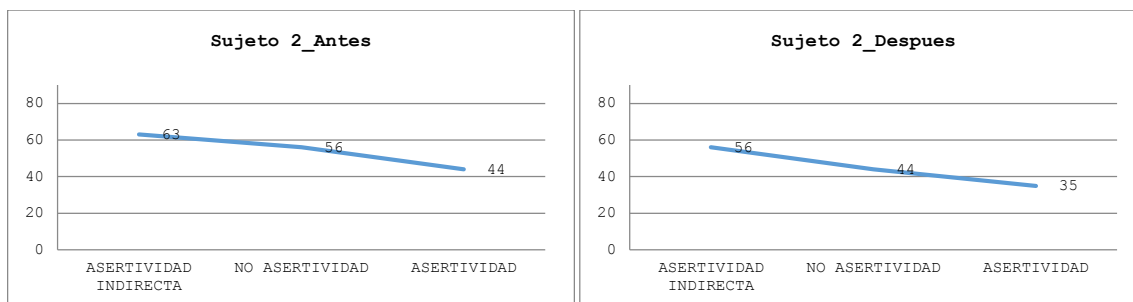
En la Figura 3 del sujeto 2 se observa en el pretest la escala de competencia está con puntajes altos, mientras que con puntajes bajos están los de colaboración y evasión, por lo que se interpreta que el sujeto 2, satisface sus propios intereses es decir, solucionar el conflicto por medio de transigir, es decir, complaciendo para ganar y no para perder con los demás, ya que al admitir que se equivoca se siente desconcertado; y esto le podría generar temor en sus asociados.

En el postest hubo un cambio en las escalas de Transigir y Complacer del sujeto 2; el gerente de tienda empieza a interesarse por los demás. Sin embargo puede llegar a descuidar la disciplina con sus asociados de tienda. En cuanto al bienestar de la compañía, podría a veces afectar los principios de la persona. Para solucionar un conflicto, utiliza transigir esto quiere decir que, negocia con sus asociados, buscando atender las necesidades de estos.



Dentro del análisis de acuerdo EMA del sujeto dos se muestra en la siguiente Figura:

**Figura 4. EMA Sujeto 2**



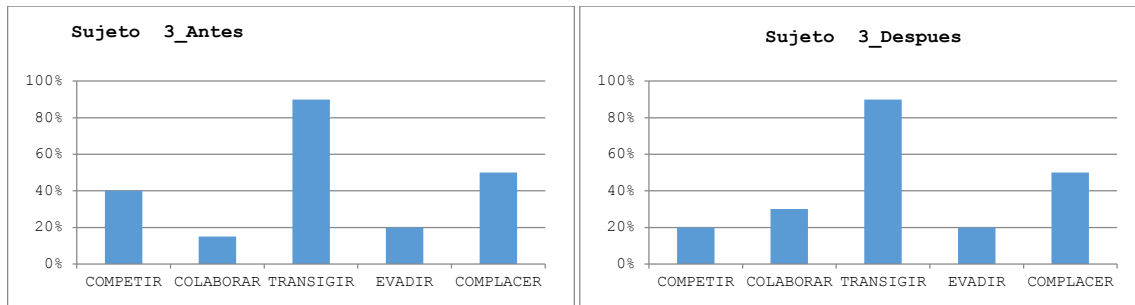
Dentro de las tres clasificaciones se observa en los resultados que predomina la Asertividad Indirecta y continúa la No Asertividad, quedando en último lugar la Asertividad. Se muestra que la gerente puede evitar la expresión de sus sentimientos abiertamente; lo cual se le dificulta al dar sus opiniones o deseos, por lo que busca la comunicación indirecta y esto puede causarle conflictos.

También se identifica que en el pretest y posttest las escalas quedaron en el mismo orden, sin embargo en el posttest la escala de asertividad disminuye, según Flores Galvaz indica que tiende a tener problemas al expresarse en sus relaciones interpersonales.

### ❖ Sujeto 3

A continuación se analizó al sujeto tres, el cual cuenta con 26 años, es de sexo femenino y tiene bachillerato.

**Figura 5. Solución de Conflictos del Sujeto 3**

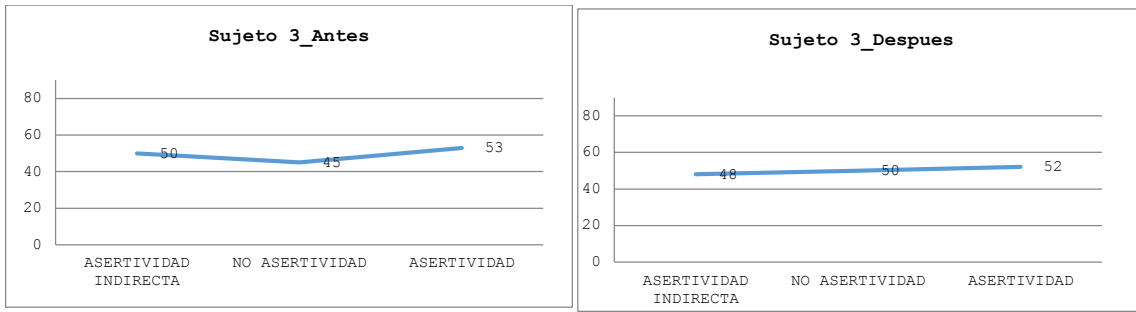


En la Figura cinco del sujeto tres, que muestra los resultados del pretest, se aprecia que las escalas de transgresión y colaboración tienen puntuaciones altas, en comparación con la escala de competencia, donde se nota que disminuye su puntuación: Thompson hace referencia a que este sujeto busca solucionar los conflictos de forma técnica, esto puede hacer perder de vista el mismo problema y que se enfoque en los principios, valores, objetivos a largo plazo o bienestar de la empresa. Por otro lado puede ocasionar que posponga la solución a los problemas de sus asociados. Sin embargo detecta las necesidades de los asociados para solucionar el conflicto aunque se sienta abrumada por los problemas.

La prueba se basa en asertividad y colaboración en la cual cambia al ser colaborativa con sus empleados.

Se muestra en el análisis de EMA del sujeto tres en el pretest y posttest en la siguiente figura.

**Figura 6. EMA Sujeto 3**



En las figuras seis de EMA, sujeto tres, se analizó que los puntajes no muestran diferencias cuantitativas. Se interpreta por consiguiente que a la gerente se le dificulta expresarse abiertamente, como decir un "no" o dar alguna opinión de sentimientos negativos con sus asociados o gerente de campo.

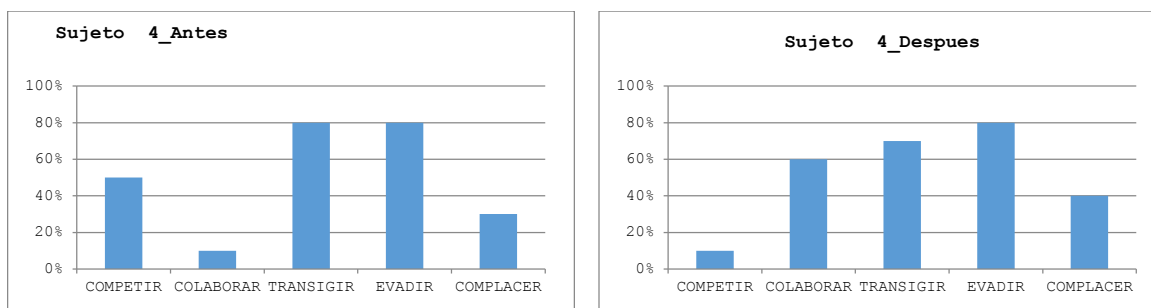
En ocasiones puede decir lo que siente; sin embargo puede estar tensa en situaciones sociales y su comunicación se le puede dificultar con los demás por el deseo de ser aceptada. Siendo que es fácil de influya y manipule, por lo general le permiten a otras personas tomar decisiones producto de la falta de confianza en sí mismas.

❖ **Sujeto 4**

Posteriormente se revisó el sujeto cuatro de sexo masculino el cual tiene 27 años y su escolaridad es de

licenciatura, su estado civil es casado; se muestra el análisis en la Figura siete en solucionar el conflicto pretest y postest.

**Figura 7. Solución de Conflictos del Sujeto 4**



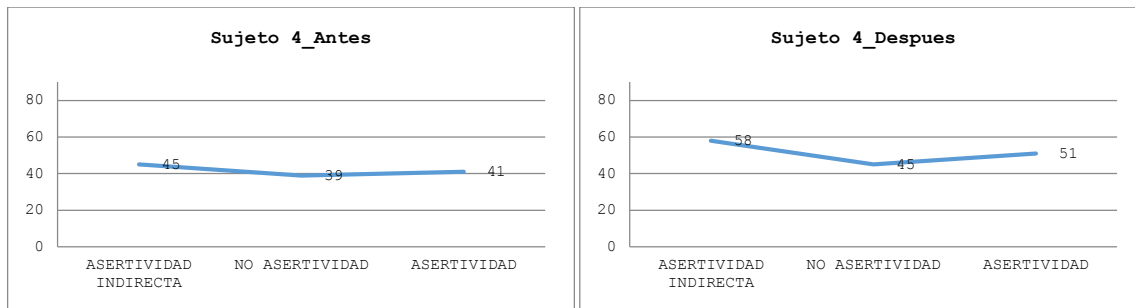
En la Figura siete del Sujeto cuatro en el pretest y postest, se muestra que en la escala de Transigir y Evadir los puntajes fueron altos, mientras que en Colaborar y Complacer fueron los más bajos. Esto significa que el sujeto cuatro aprendió a colaborar con las necesidades de sus asociados teniendo en cuenta sus opiniones antes de resolver de forma asertiva.

El sujeto cuatro tiende a ser cauteloso y a mostrar una actitud firme; sin embargo se le dificulta utilizar a solucionar los conflictos de forma asertiva, y puede a tender por posponer la solución, ya que se enfoca en equilibrar las necesidades de los empleados para tener una negociación y ambas partes resulten beneficiadas.

La prueba se basa en asertividad y colaboración, en este caso no existe un cambio y el sujeto continúa evadiendo los conflictos, pero busca atender necesidades de sus asociados.

A continuación se ve el sujeto cuatro en la evaluación de EMA, en la siguiente Figura:

**Figura 8 de EMA. Sujeto 4**

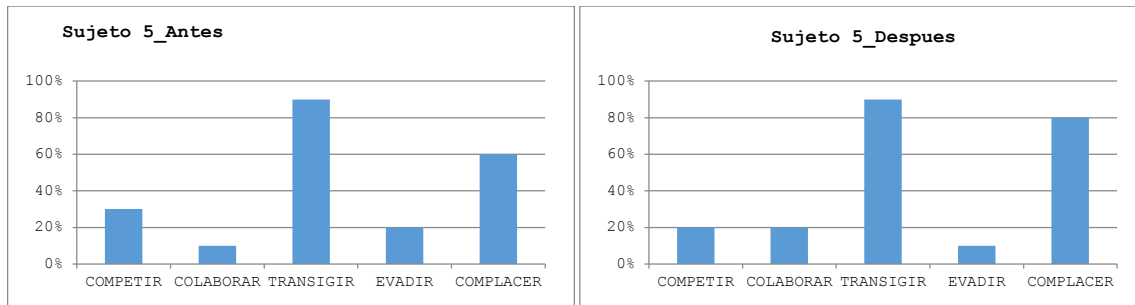


Se analizó la Figura ocho del Sujeto cuatro, en la cual se muestran las puntuaciones más altas dentro de la media de la escala de Asertividad indirecta la que le sigue es la Asertividad y al final la No asertividad. Se interpreta que la comunicación se le dificulta abiertamente, así como expresar sus sentimientos, pensamientos y objetivos con otras personas, por lo que prefiere evitar y elige expresarse indirectamente.

#### ❖ **Sujeto 5**

Ahora se muestran los resultados del Sujeto cinco, el cual es femenino y tiene 31 años, estudió la preparatoria y vive en unión libre:

**Figura 9. Solución de Conflictos del Sujeto 5**



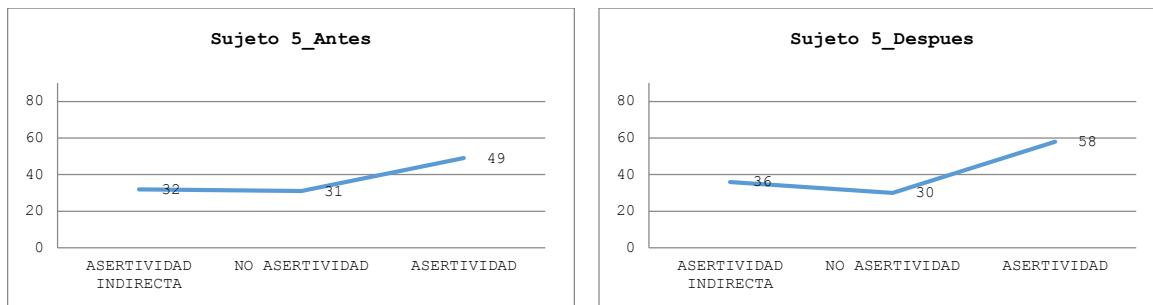
La Figura nueve del pre-test muestra puntuaciones más altas en la escala de Transigir, le sigue Complacer y en las puntuaciones bajas está Competir, Colaborar y Evadir. Esto se interpretó que al ser tan rígido en utilizar técnicas de negociar y quiera atacar el conflicto directamente con las personas puede debilitar la confianza de los asociados

En el posttest se interpreta que el sujeto 5 indaga por los intereses de los asociados, sin embargo llega a descuidar la disciplina; privándose así de alcanzar las ganancias y solo satisfaciendo a sus colaboradores. Con frecuencia se siente impotente para manejar situaciones, esto puede obstaculizar su efectividad limitando su influencia. Tiene dificultad para asumir una postura firme y quizás necesite más discreción al confrontar problemas y se lleve más tiempo en plantear problemas en forma que no sea amenazadora.

Se ve en antes y después que disminuye Competir y sube Complacer, lo cual busca satisfacer a la otra persona arriba de sus intereses y no competir con esa persona. Es decir, lograr un bienestar común.

Si analizamos los resultados de EMA en la Figura 10 de EMA Sujeto 5.

**Figura 10 de EMA Sujeto 5**

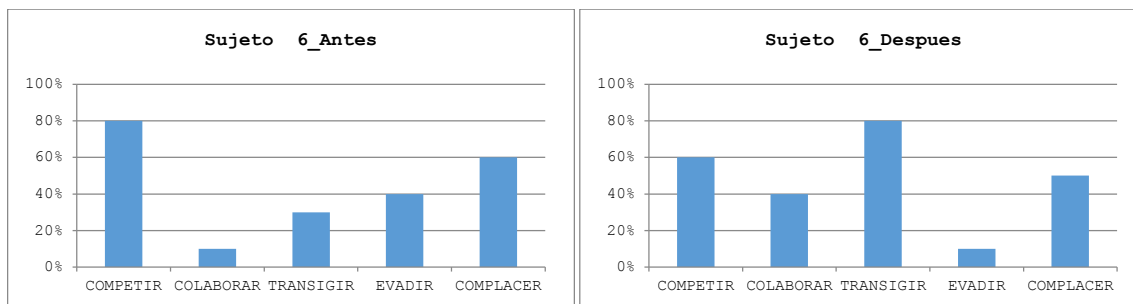


De acuerdo a la Figura 10 EMA Sujeto cinco, en el pretest y postest en la escala Asertividad, destaca y continúa a un mismo nivel la asertividad indirecta y la no asertividad; sin embargo aumenta la Asertividad, por ello, el sujeto cinco es capaz de dar su opinión y expresarse de manera adecuada con sus asociados.

### ❖ Sujeto 6

A continuación se analizó al sujeto seis, que es mujer y tiene 28 años, cuenta con la licenciatura trunca y es soltera.

**Figura 11 de Solución de Conflictos del Sujeto 6**



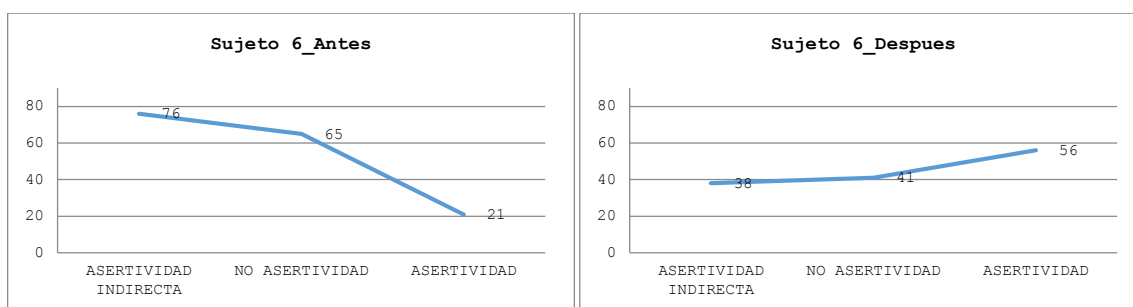
La Figura 11 del Sujeto seis en solución de conflictos muestra que disminuye en la escala de Competir y Evadir, y sube en Transigir.

El sujeto seis buscaba competir sobre los intereses de sus colaboradores, se muestra al solucionar los conflictos con base a las necesidades de los Colaboradores y las suyas, así me muestra más cooperación con estos. Decide solucionar los conflictos con cautela y tiende a atacar el problema de forma más directa.

La prueba se basa en Asertividad y Colaboración, por lo que el sujeto seis, se muestra más asertivo al solucionar los conflictos con sus empleados.

A continuación se muestra los resultados de EMA .

**Figura 12 de EMA Sujeto 6**



De acuerdo al pretest y posttest de la figura 12, el sujeto seis sube la escala de asertividad y baja la puntuación de la escala de asertividad indirecta y la no asertividad.

En el pre-test en la figura 12 se ve que la gerente es capaz de comunicar de forma clara y pausada sus sentimientos y



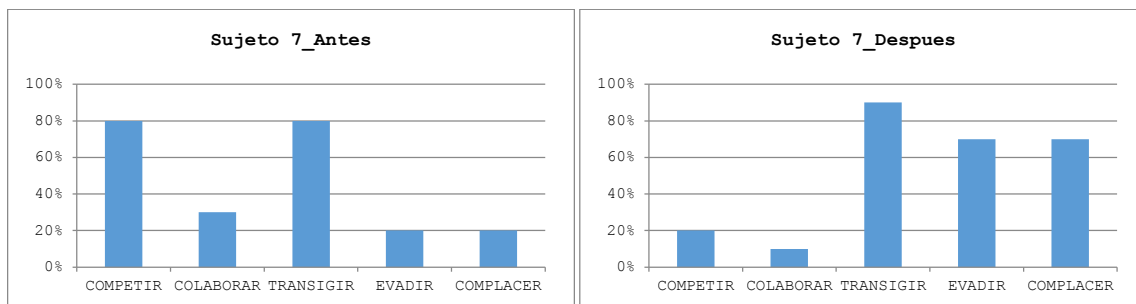
objetivo hacia sus colaboradores en ocasiones puede llegar a utilizar la no asertividad debido a situaciones incómodas para este.

El sujeto seis es ahora capaz de mostrar sus intereses y expresar sus opiniones de forma asertiva.

#### ❖ **Sujeto 7**

En la figura 13 se analiza al sujeto siete que tenía una edad de 23 años, su estado civil es de unión libre, sexo masculino y con licenciatura.

**Figura 13 de Solucionar los Conflictos del Sujeto 7**



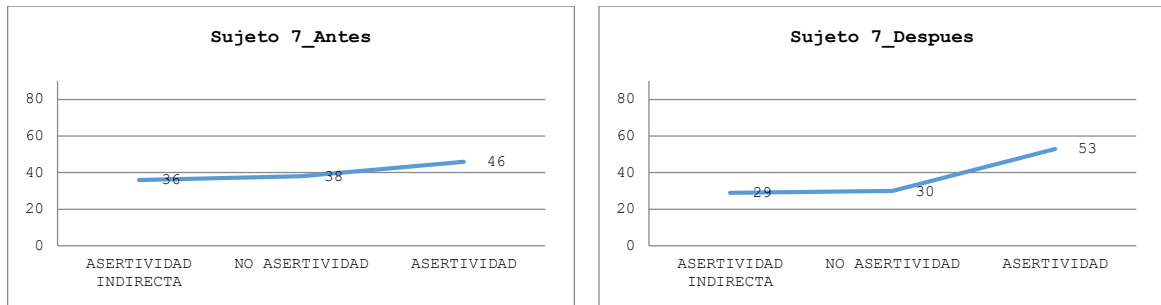
Con base a la Figura 13 sobre el sujeto siete se puede observar que en la escala de Competir disminuye, y aumenta "Evitar" y Complacer.

Al momento de solucionar los conflictos el gerente trata de buscar información y sentirse más tranquilo.

El sujeto siete satisface las necesidades de los asociados para solucionar el problema; sin embargo en ocasiones pierde de vista al empleado y puede enfocarse en las técnicas de la negociación y no en el asociado.

La prueba se basa en asertividad y colaboración por lo que el sujeto siete se muestra un poco asertivo en solucionar el conflicto, y complaciente con sus empleados de tienda.

**Figura 14 de EMA Sujeto 7**



De acuerdo a la figura 14 de EMA sobre el sujeto siete, se muestra que las puntuaciones bajaron en la escala de Asertividad indirecta así como en la escala de No asertividad; a diferencia de las escalas antes ya mencionadas, aumentan los puntajes de la escala de Asertividad.

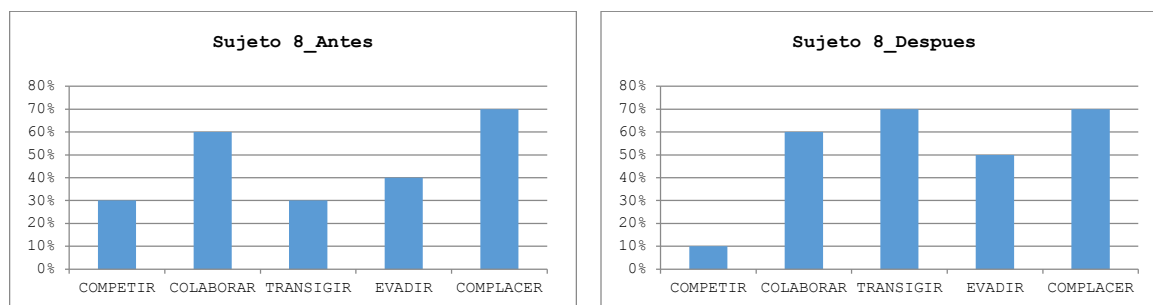
De acuerdo a los resultados de la Figura 14 se interpretó que es capaz de ser asertivo al expresar sus opiniones.

El sujeto siete es apto de escuchar a los empleados y comunicarse de una forma apropiada sin lastimar los sentimientos de estos.

### ❖ Sujeto 8

A continuación se analizara al sujeto ocho, el cual tiene 24 años de edad, su estado civil es casado, estudio el bachillerato y es de sexo masculino; se muestran sus resultados en la figura 15.

**Figura 15 de Solucionar de Conflictos del Sujeto 8**

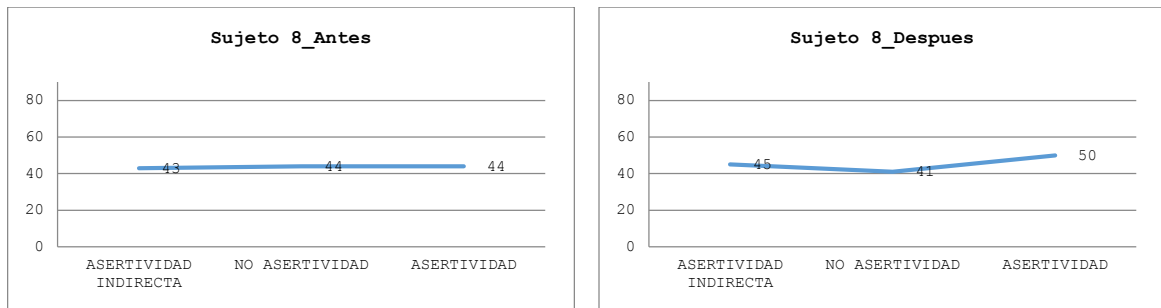


En el sujeto ocho , se observa que en el pretest y postest, existe un cambio en la escala de Competir y Transigir y disminuye en las escalas de Competir.

El gerente número ocho se muestra con una postura firme y trata de investigar las necesidades de sus asociados para poder ser equitativos y negociar, en cualquier problema que se presente.

La prueba se basa en asertividad y colaboración por lo que el sujeto ocho se muestra asertivo y cooperativo al solucionar los conflictos entre sus empleados de tienda.

**Figura 16 de EMA Sujeto 8**



En la Figura 16 de EMA del sujeto ocho, se identifica que disminuye la escala de Asertividad indirecta y la No asertividad, y aumento en la escala de Asertividad.

El gerente ocho es capaz de hablar de lo que piensa con seguridad con sus colaboradores y de marcar objetivos.

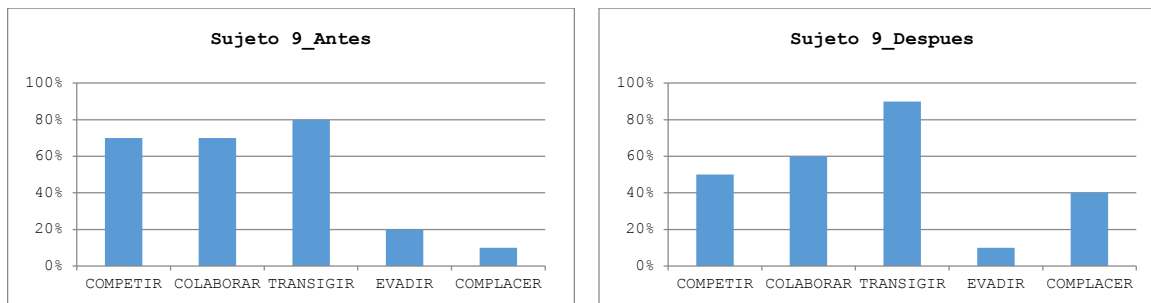
Su comunicación es fluida y pausada esto hace que sus empleados entiendan lo que necesita su gerente.

#### ❖ Sujeto 9

Ahora se muestra el sujeto nueve, el cual tiene la edad de 23 años, vive en unión libre, su escolaridad es de

bachillerato y es de sexo masculino. A continuación se ven sus resultados en la figura 17:

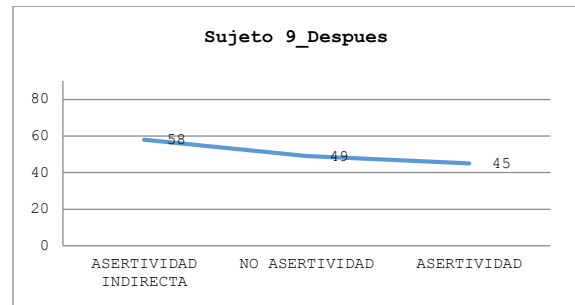
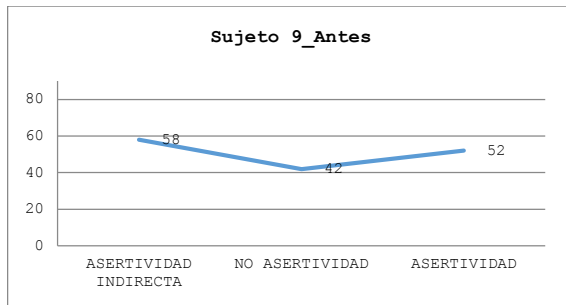
**Figura 17 de Solucionar el Conflictos del Sujeto 9**



En la figura 17 el sujeto nueve en el pretest y posttest se identifican en la escala de Complacer y Transigir que aumenta, y disminuye en la escala de Evadir.

El sujeto nueve, busca solucionar el conflicto de forma directa, esto puede generar diferencia con sus asociados. El gerente es capaz de crear un buen ambiente y razonar, esto le permite escuchar a los colaboradores, buscando solucionar el conflictos, con base a las técnicas, sin perder de vista de los valores.

**Figura 18 de EMA Sujeto 9**



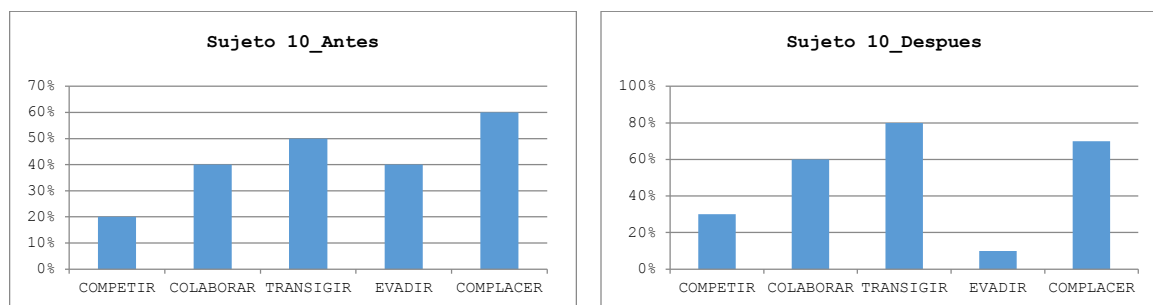
De acuerdo a la Figura 18 de EMA, el sujeto nueve, se puede mostrar en la escala de asertividad que disminuye, y se mantiene la asertividad indirecta y no asertividad.

El gerente no es capaz de expresar sus emociones o sentimientos y prefiere confrontarlos de forma indirecta con sus colaboradores.

### ❖ Sujeto 10

A continuación se analizó al sujeto 10 de 33 años de edad el cual es de sexo femenino, escolaridad preparatoria y estado civil soltera. Se mostrara los resultados del pretest y postest en la figura 19.

**Figura 19 de Solucionar de Conflictos del Sujeto 10**

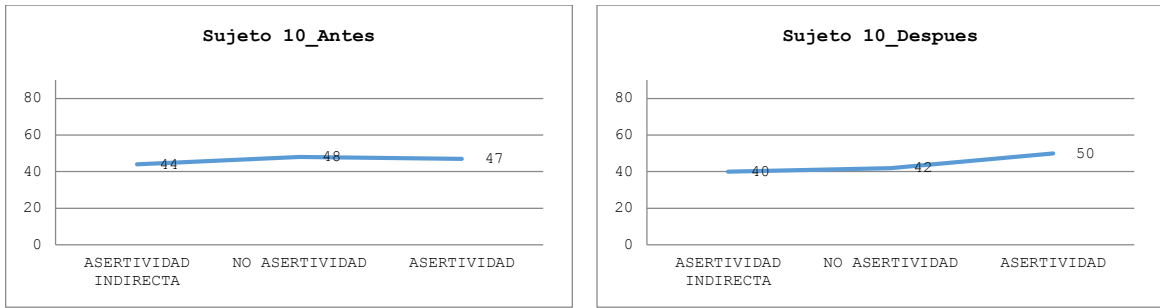


De acuerdo a la Figura 19 el sujeto 10, se ven en el pretest y postest que disminuye en la escala de Evadir, y aumenta el puntaje en la escala de "Colaborar", Transigir y Complacer.

La gerente es capaz de establecer prioridades a los asuntos y a resolverlos rápidamente. Busca tener un buen control, al momento de solucionar de los conflictos podría afectar a los valores al tratar de negociar con sus asociados de tienda.

La prueba se basa en asertividad y colaboración por lo que el sujeto 10 se muestra asertivo y colabora con sus empleados de tienda.

**Figura 20 de EMA Sujeto 10**



De acuerdo a la Figura 20 de EMA, el sujeto 10 se identifica que aumento en la escala de Asertividad, y disminuyó la Asertividad indirecta y No asertividad.

La gerente puede comunicar sus sentimientos y opiniones de forma asertiva y enfrentar a sus colaboradores de tienda.

## Capítulo VII. Discusión



En esta investigación, los resultados que se dieron antes y después del curso taller, presentaron un cambio sobresaliente con aquellos asistentes cuya actitud e iniciativa fue mayor; a partir de lo que aprendieron ahora conocen una forma de solucionar los conflictos que se les presenten, como dice Mazuera (2003), la diferencia está en lo que hacemos.

Actualmente no solucionar los conflictos y no ser asertivo conlleva a otro problema, ya que esto puede repercutir desde la quiebra de un negocio hasta un país esté mal manejado.

En esta investigación la implementación del curso-taller de Solucionar el conflictos y asertividad en gerentes externos trajo como resultado que el 90% de los asistentes, de acuerdo al Instrumento de Modos de Conflictos Thomas-Kilmann, disminuyó en la escala de Competir, por lo que puede afirmarse que los sujetos aprendieron nuevas formas de colaboración con el personal que tendrán a su cargo como gerentes de tienda.

Schalock (2014) dice que colaboración es una estrategia productiva para resolver de un modo adecuado los conflictos, ya que es preferida en equipos de alto rendimiento.

Al igual que en esta investigación, Benítez (1988) se encontró con una escala de Competir con un puntaje elevado, con la diferencia de que este autor solo comparó dos muestras, una de estudiantes y otra de policías, mientras que en la investigación que aquí se reporta se observó un avance en el grupo al reducirse dicha escala.

En el caso de la escala de Transigir, en esta investigación se vio un cambio en la totalidad de los

asistentes, que se observó a través de una elevación de los puntajes, que alcanzaron del 60% hasta el 80%. Lo anterior significa que pueden entender las diferencias de las distintas soluciones de conflicto, intercambiar concesiones o buscar una rápida postura intermedia.

Benítez, Medina y Munduate (2011), mencionan que los equipos que buscan un bienestar común son más eficientes y productivos, lo cual viene al caso porque como resultado de esta investigación los gerentes externos podrán regular a su equipo de trabajo si buscan el bienestar común y una postura intermedia; esto les ayudará a formar equipos eficientes.

En cuanto de acuerdo a solucionar el conflicto por medio de evadir, en esta investigación el 70% de los sujetos disminuyeron sus puntajes, por lo que pueden ser más asertivos y cooperativos, aunque con el riesgo de que puedan lastimar los sentimientos de los demás.

Benítez (1988), en su investigación sobre cuerpos policiacos, menciona que es solucionar los conflictos van a variar por el tipo de profesión, ya sea si es estudiante o se es oficial de policía. Los oficiales se caracterizaran porque anteponen la asertividad y la cooperación; esto significa que soluciona por medio de Transigir. Al comparar la investigación de Benítez con esta investigación, al final de la intervención los gerentes utilizaban este modo, esto significa que buscaban un bienestar común. En este caso, Benítez coincide en los puntajes que se obtuvieron en este estudio.

Por otra parte, en el presente estudio, en la escala de Asertividad, se percibe que existió un cambio en los sujetos del 50%, lo cual coincide con lo reportado por Cruz (2011), quien estudiando el conflicto marital encontró que la asertividad ofrece diferentes tipos de respuestas que permiten enfrentarse eficazmente con los conflictos que ocurren en un ambiente que contribuya a una respuesta asertiva.

Al comparar ambas pruebas la Asertividad y solución de conflicto, los resultados de Asertividad no siempre coinciden con los de ser cooperativos (Colaborar y Competir), ya que la persona no parafrasea y eso puede lastimar a la otra persona emocionalmente. De la misma manera, los resultados bajos en Evadir también pueden generar comunicaciones que lastimen emocionalmente a otras personas (Schalock y Verdugo, 2014).

Las diferencias en actitudes, opiniones y enfoques son la base del conflicto desde una perspectiva proactiva y positiva. Si los sujetos tienen mayor puntaje en Transigir y Evadir disminuye la asertividad en su comunicación, lo cual significa que la Asertividad indirecta se mantiene, a diferencia de la Asertividad, en la cual no existió un cambio en ninguna de las pruebas.

En los resultados generales de asertividad se vió modificada la conducta en el grupo; como en la tesis de Carvajal (2018) en la cual se menciona que los empleados del departamento de idiomas conforme fueron avanzando en su curso, sus actividades programadas permiten eliminar hábitos de

ansiedad, el cual implica un cambio interpersonal asertivamente.

De tal forma que los sujetos de esta investigación eran gerentes y se estaban entrenando (para entregarles tienda). Al momento de la elaboración de este reporte ya se cuenta con referencias en cuanto el cambio de la conducta en la mayoría de los participantes: se sabe, por ejemplo, que el cambio no se dio en todos los casos, destacando los gerentes que tuvieron puntajes, elevados en la asertividad, los cuáles continuaban trabajando al cierre de este estudio.

Así que se vio el enfoque de decir lo que piensas en una negociación para manejar un conflicto, si no se es asertivo esto puede afectar a la otra persona y no lograr una buena negociación porque la paráfrasis, como establece Munduate y Martínez (1998), es adecuada si expresa de forma positiva los sentimientos, emociones y perspectivas de las partes o del interlocutor pero si se abusa de esto se puede caer en lo condescendiente.

## **Capítulo VIII. Conclusiones**

Con respecto al objetivo número uno, se evaluaron las habilidades de cada uno de los gerentes de tienda externos. Se logró identificar el perfil de cada participante con base a las pruebas de EMA y TKI, por lo que se concluye que la Asertividad indirecta era la constante, así como Transigir y Competir antes del curso.

Durante la investigación y el curso-Taller de Modos de conflictos en gerentes externos en entrenamiento, se revisaron temas fundamentales: la prevención, detección y negociación de conflictos de forma asertiva, temas que hoy en día son un factor importante para futuros líderes de tienda de conveniencia, ya que día con día, enfrentan distintas situaciones que requieren solucionar los conflictos que se presenten de un modo asertivo.

La asertividad es una parte fundamental para que los empleados logren sus propios objetivos con los de la empresa.

Posteriormente se evaluó el curso por medio de las pruebas de EMA y TKI, a lo que se refiere al objetivo número dos. Se implementó el curso de tres sesiones, el objetivo era cambiar las habilidades de solución de conflicto, lo cual se logró, ya que Colaborar se incrementó y disminuyó el de Competir.

Cabe mencionar que los gerentes externos en entrenamiento que llevaron un buen seguimiento con sus gerentes entrenadores y tuvieron apoyo, aunque no obtuvieron sus evaluaciones totalmente satisfactorias, continuaron en la compañía.

Al finalizar, se hizo la observación de estos para ver qué tanto podrían identificar la naturaleza, prevención, detección y negociación de los conflictos, los cuales expusieron y dieron ejemplos de lo aprendido en la sesiones.

Por lo ya expuesto, se puede concluir que el curso fue un factor que ayudó a desarrollar las habilidades de asertividad y solucionar el conflicto entre los gerentes. Por otra parte, los participantes que no mostraron interés en aprender, como los empleados que no tienen las habilidades, se le dificultó aprender estas habilidades, de solucionar el conflicto y la asertividad.

A partir de ello se obtuvieron los resultados que se esperaban, con algunas excepciones, como lo fueron algunos gerentes que carecían de la motivación e interés para solucionar los conflictos de forma asertiva.

En cuanto a la asertividad, ésta aumento; así como la asertividad indirecta, por lo que concluimos que son capaces de decir lo que sienten y lo que piensan de forma indirecta o directa.

En el 70% de los gerentes externos se obtuvieron los conocimientos de forma satisfactoria y se le dio seguimiento después del curso para darse cuenta de ello.

El 80% de los empleados que no aprovecharon el curso, dejaron la compañía. Y los empleados que aumentaron en la escala de asertividad, así como en las escalas de solución de conflicto, se mantienen dentro de la compañía al 100%.

En cuanto a las limitaciones del estudio se tuvieron dificultades en las sesiones debido a que se atravesaron días festivos y un sismo de gran magnitud, por lo que se tuvo que cambiar de sede y al ser un grupo pequeño se dificultó la realización de actividades de subgrupo (no podría hacer el grupo más grande, debido a que los empleados entran de acuerdo a la necesidades cambiantes de las tiendas de conveniencia).

Finalmente, cabe la recomendación al personal de que aprovechen toda actividad como una oportunidad de aprendizaje, tal como lo fue el Curso-taller, siempre teniendo claro sus rasgos e intereses personales.

Al concluir el análisis cuantitativo de los 10 sujetos, sucede que en el 60% de los sujetos existió un cambio en los en solucionar el conflicto, al mejorar en la escala de Colaborar y Transigir, lo que significa que buscan los intereses de los demás para solucionar los conflictos en el cooperación y colaboración.

De acuerdo a la escala de asertividad, se pudo identificar que en el 70% de los sujetos existió un cambio en los puntajes que aumentaron en la media, por lo que fueron capaces de expresar sus emociones y sentimientos.

El 100% de los participantes ascendieron en la variable de asertividad post-test y subieron una o más variables del post- test de competir, colaborar y transigir.

Los gerentes que se destinan a tienda no suelen contar inicialmente con las habilidades para liderar en una tienda, por lo que se trabaja con ellos por medio de una capacitación.

La solución de conflictos, de los gerentes de tienda surgen debido a que no cumplen con alguno de tres procesos o actividades (operativa, administrativa y supervisión de empleados).

De acuerdo a la información que vimos, se complementó que es fundamental que exista una capacitación que desarrolle la asertividad por la solución de conflicto que es Transigir.

Al final, las tiendas de conveniencia en distintos países se caracterizan por tener características similares como son: un formato 24 horas, variedad de mercancía de acuerdo a la zona geográfica y espacios estratégicos de venta.



## Referencias

- Acevedo Ibañez, A. (2010). *Aprender Jugando 1: Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría*. México: Limusa.
- Acevedo Ibañez, A. (2010). *Aprender Jugando 3: Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría*. México: Limusa.
- Alcocer, O & Campos, J (2014). *El formato de tiendas de conveniencia como medio de proximidad de servicios y abastecimiento en áreas urbanas realizadas en Toluca*. México:. Quivera, vol. 16 ,pag. 63-84. Revisado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40136960004.pdf>
- Arias, F. & Heredia, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño* (5<sup>a</sup>. ed.). México: Trillas.
- Arrogante, A. (2018) *Organización de eventos empresariales*. España: Paraninfo
- Baron, E.(10 de Abril de 2012). *Modos de conflictos.1*. Recuperado de [www.gestionsocial.org/archivos/00000386/BaronResolConflicto.pdf](http://www.gestionsocial.org/archivos/00000386/BaronResolConflicto.pdf)
- Belabdria R. & Rojas L. (2008). *Comunicación Aplicada al manejo de crisis y conflictos: Un Componente posible de los posgrados Gerenciales* En la revista electrónica de ciencias gerenciales 11 (4) 7-38 Recuperado en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2876070.pdf>
- Benítez ,R. (1988). *La estabilidad emocional en los estilos de manejo del conflicto en políticas Federales de camiones* .

(Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México

Benítez, M. Medina, F. & Munduate, L. (2011). *El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España*. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 69-81. Revisado en <http://www.redalyc.org/pdf/778/77817210008.pdf>

Bishop, S. (2000). *Desarrolle su asertividad*. Barcelona: Nuevos Emprendedores.

Bittel, L. & Newstrom, J. (1993). *Lo que todo supervisor debe saber* (4<sup>a</sup>. ed. en español de la 6<sup>a</sup>. ed. en inglés). México: Mc Graw Hill.

Bono, E. (2004). *El Pensamiento Creativo: El poder del Pensamiento Lateral para la creación de nuevas ideas*. España: Paidós.

Bounds, G. & Woods, J. (1999). *Supervisión* (10<sup>a</sup>. ed.); México.

Cabrera, J. J. (2015). *America-Retail*. México: Recuperado en <https://www.america-retail.com/opinion/como-ser-un-gerente-de-tienda-util-por-jose-de-jesus-cabrera/>

Carvajal, M. A. (2018) *Coaching Ejecutivo: un entrenamiento en Asertividad*. UNAM, Ciudad de México.

Carbonero, P. (2018). *Manual, El conflicto: métodos de resolución y negociación eficaz*. Madrid: CEP

Castanyer O. (1997). *La asertividad: expresión de una sana autoestima*, (4<sup>a</sup>. Ed.) España: Serendipit y Desclée de Brouer

- Chapman, E. (1991) *Guía para el nuevo Supervisor*. México: Trillas
- Chiavenato, I. (2009). *Relaciones con los empleados. En Gestión del Talento Humano* (p.p 59-462). México: Mc Graw Hill.
- Cruz, V. (2011). *El comportamiento asertivo en el Modos de conflictos Marital. (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional Autónoma de México; Ciudad de México.
- Dyer W (1978). *Evite ser utilizado*. Nueva york: Grigalba
- El Tri. (1998). *Todo me sale mal. Fin de siglo [CD]*. México: Alex Lora, Jim Gaines
- El universal (2017). *Tienditas de la esquina, en peligro ante Seven y Oxxos*  
[http://intelite.mx/inteliteApp/escritorio\\_new/jsptestigos/testigo.jsp?cveNota=65685102](http://intelite.mx/inteliteApp/escritorio_new/jsptestigos/testigo.jsp?cveNota=65685102)
- Elizondo M. (2011). *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*. (2<sup>a</sup>. Ed.). México: Trillas
- Espinoza C.& Peres X. (2005). *Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado Manejo de conflictos*. La paz Bolivia; V3 (1) p.1-20  
Recuperado en [http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4615454750\\_06](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4615454750_06)
- Fabra M. (2008). *Aserbonotividad: para muchas mujeres y algunos hombres*. Barcelona: Octaedro
- Farré , S. (2004). *Preparación para el Taller. En Gestión de Conflictos: Taller de Mediación "un enfoque de Socioafectivo"* (36) Barcelona :Ariel

Flores, M. & Díaz, R. (2004) *Escala multidimensional de asertividad*. México: Manual moderno.

Forbes Staff agosto 7, 2017. *Pagos para Mercado Libre en Oxxo pasarán en tiempo real*. Recuperado en <https://www.forbes.com.mx/pagos-mercado-libre-oxxo-pasaran-tiempo-real/>

Fraze J. (2014). *Las diez principales tiendas de conveniencia en el mundo*. América Latina Bussiness Review. Recuperado de: <http://www.businessreviewamericalatina.com/top10/1167/Las-10-principales-tiendas-deconveniencia-en-el-mundo>

Gaeta L. & Galvanovskis A. (2009). *Asertividad: Un Análisis Teórico-Empírico*. vol. 14, núm. 2; Enseñanza e Investigación en Psicología, Mexico recuperado en <http://www.redalyc.org/pdf/292/29211992013.pdf>

García D. (2005). *La psicoterapia cognitiva conductual: una respuesta al conflicto del ser humano*. Tesis para obtener el título licenciado en psicología clínica, UNAM: México.

González, P.; Llinares, L.& Zurriaga, R. (2012) *Gestión Positiva del Conflicto Organizacional*. Madrid: Síntesis

González, S. (1 julio 2013) *Cuentos Cortos, Cuentos de animales, Cuentos de perros, Cuentos para adolescentes, cuentos para jóvenes; Cuentos para padres*. Recuperado de <http://www.encuentos.com/cuentos-de-perros-cuentos-de-animales/el-soldado-y-el-perro/>

Grados, J. (2017). *Capacitación Y Desarrollo De Personal*. México: Trillas

Guizar, D. (2018) *Solución de conflictos* Recuperado de :  
[https://prezi.com/xfml-bclzf\\_u/manejo-de-conflictos/?utm\\_campaign=share&utm\\_medium=copy](https://prezi.com/xfml-bclzf_u/manejo-de-conflictos/?utm_campaign=share&utm_medium=copy)

Herrera M. (2017). *Llegó la inclusión financiera a México*; julio 26, 2017 @ 6:00 am recuperado en <https://www.forbes.com.mx/llego-la-inclusion-financiera-a-mexico/>

Instituto Profesional Virginio Gómez, de la Universidad de Concepción (2015). *Manual de técnicas didácticas para el desarrollo de competencias*. Concepción: Instituto Profesional Virginio Gómez.

Johnson D.& Johnson R (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*, Argentina: PAIDOS

Likert, R. J. (1986). *La estructura del Sistema 4 aplcado a los conflictos en las organizaciones industriales*. En *Nuevas formas para solucionar conflictos* (217)México: Editorial Trillas.

López A. (2004). *La asertividad en el desarrollo personal aplicación: jóvenes y adultos segunda parte*. Mexico, UANL

Lucas , R. (1979). *Técnicas de dirección de personal: Manual de Personal*. (3ª. Ed.). México: Limusa.

Mahé B. (2011). *Reatail Coaching*. (2ª. Ed.). Barcelona: Profit

Maribal D. (2003). *Técnicas para Manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas*. Mérida Venezuela num 10 p.53-71 Recuperado en [http://www.redalyc.org/pdf/555/Resumenes/Resumen\\_55501005\\_1.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/555/Resumenes/Resumen_55501005_1.pdf)

- Maristany, J. (2007) *Administración de Recurso humanos*. (2°Ed). México: Pearson
- Martínez D. (2012). *Factores clave de éxito en el negocio del retail, Ingeniería Industrial*. núm. 30, Peru Universidad de Lima, recuperado en <http://www.redalyc.org/pdf/3374/337428496010.pdf>
- Mazuera, D. (2003). *Los Conflictos y su Resolución*, Recuperada de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4784633.pdf>.
- Mejía A. & Montoya A. (2010). *Capacitación integral del talento humano por competencias, orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo*. Colombia: Bonaventuriana.
- Mendoza, A. & Álvarez, M. (1994) *Curso de Relaciones Humanas: Guía para el supervisor*. México: Moderno
- Miquel, S.; Parra, F.; Lhermie, C. & Miquel M. (2008). *Distribución comercial* (6ª. Ed.). Madrid: ESIC
- Mira, J; Moreno, A. & Segui, A. (2009). *Tiendas de conveniencia localizadas en estaciones de servicio: un nuevo formato comercial para nuevos usos del territorio realizado en Murcia*. España. *Papeles de Geografía*, num 49-50, p. 101-113. Revisado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40712345009>.
- Mojica, F. (2010). *Estilo de Manejo de Conflictos: Mi aula virtual*. México Recuperado en <http://www.miaulavirtual.com/sgc/cursos/cursodeformacion>

deinstructores/dinamicasgrupales/Estilo\_de\_Manejo\_de\_Conflictos.pdf

- Montes C.; Rodríguez D. & Serrano G. (2014). *Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional*. Murcia; V.30 (Num 1) p.238-246 <http://www.redalyc.org/pdf/167/16729452025.pdf>
- Moreira, M. (2000). *Aprendizaje significativo: teoría y práctica*. Madrid: Visor.
- Munduate, L. & Martínez, J. (1998). *Conflicto y Negociación*. Madrid: Pirámide.
- Munduate, L. & Medina, F. (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Ediciones Pirámide
- Neves, F. (1999). *Psicología Para Gerentes*. México, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA,
- Preston P. (1999). *Teoría de Desarrollo*. (1ª. Ed.). México: Siglo XXI.
- Reza J. (2007). *Evaluación en la capacitación en las organizaciones*. México: PANORAMA EDITORIAL
- Riva, M., Smith, W. (productores) & Muccino, G.(Director).(2006). En busca de la felicidad [Cinta cinematográfica]. EU.: Columbia Pictures.
- Real Academia de la Lengua Española (2018). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=7HbGYPr>
- Robbins, S. & Judge, T (2009) *Comportamiento organizacional*. (13ª. Ed.) España: Prentice Hall.

- Rodriguez, (1989). *Manejo de conflictos*. México: El Manual Moderno
- Rodriguez, M. (2012). *La teoría del aprendizaje significativo en la perspectiva de la psicología*. España: Octaedro.
- Roque, J. (2013). Instrumento De Thomas Kilmann Estilos De Modo de conflicto. Universidad Simón Bolívar, División de Educación Continua. Recuperado en <https://postgradouft.files.wordpress.com/2013/10/manejo-de-conflicto.pdf>
- Ruíz, V.; Nobles, D. & Ruíz E. (2015). *Asertividad en funcionarios de la administración pública del municipio de Montería*. Colombia. Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe, 13 (2), pp. 13-24 Recuperada de <http://www.redalyc.org/pdf/4766/476648794001.pdf>
- Saaty T. (2004). *Los conflictos y su solución*. Poliantea 2. Volumen I. Julio - Diciembre / Bogotá, Colombia. <http://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/356/336>
- Sainz, J. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. (2<sup>a</sup>. Ed.). Madrid: ESIC
- Sampieri, R.; Collado, C. & Lucio, P. (2003) Metodología de la Investigación. (3<sup>a</sup>. Ed.). México: Mc Graw Hill
- Santa Rita, I. (2015). *OXXO Y 7 ELEVEN ponen a México en ranking global*. CNN Expansión. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2015/03/17/tiendas-de-conveniencia-ponen-a-mexico-en-el-top-mundial>



- Schalock, R. & Verdugo, M. (2014). *El cambio en las organizaciones de discapacidad; Estrategias para superar sus retos y hacerlo realidad, Guía de liderazgo*. (115)Madrid; Alianza editorial Edición versión digital.
- Siliceo, A. (2015). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. (5ª. Ed.). México: LIMUSA
- Smith, B. & Delahaye, B. (1990). *El ABC de la Capacitación Práctica*. México: McGraw Hill.
- Sotelo, H., Carretero, E. & Ruiz, C. (2011). *Mediación y Resolución de Conflictos. Técnicas y Ámbitos*. España: Tecnos.
- Tagliaferri, L. & Talafer, J. (1981). *Organización y supervisión de recursos humanos*. México: Limusa.
- Vingre, M. (2010). *Teoría y práctica del aprendizaje colaborativo asistido por ordenador*. España: Editorial Síntesis.
- Vopel, K. (2008) *Talleres efectivos: 80 fundamentos para un aprendizaje dinámico*. Madrid: CCS.

## **ANEXOS**

1° Sesión: Supervisor Asertivo y orígenes de los conflictos. (cinco horas)					
Nombre del Curso-Taller: <u>Supervisor Asertivo y orígenes de los conflictos.</u>		Objetivo del curso : El participante logrará a reconoces que es un supervisor Asertivo y los orígenes de los modos de conflicto.			
Tipo de Curso: <u>Curso-Taller</u>		Dirigidos: Gerentes de tiendas de conveniencia en entrenamiento.			
Responsable del curso: Dafne Leticia Guizar Ortiz		Duración: <u>5 horas con 20 min.</u>		Sede: <u>Salón de Juntas.</u>	
Tema	Objetivo	Contenido Temático	Técnica Didáctica	Tiempo	Materia didactivo
Presentación 1° Sesión: Supervisor Asertivo y orígenes de los conflictos.	El participante logrará a reconocer que los orígenes de Asertiva y Modos de conflicto.	El instructor dará las recomendaciones del curso: colocar el celular en silencio, escuchar atentamente a los demás, participar y divertirse. Se mencionarán los temas a tratarse dentro del taller y el número de sesiones y objetivos.	Participativo.	15 minutos	Computadora y Proyector
Introducción	El objetivo es que rompa el hielo el candidatos se identifique por medio de la dinámica los orígenes de ser asertivos y los conflictos.	El instructor explica que es un cartero y posteriormente .cuando diga: "Traigo una Carta para los que traen -reloj-", previamente les dice a los colaboradores que tienen que levantar la mano, ya que sabemos quiénes son les comenta nuevamente que se tienen que sentar hacia delante y el que quede atrás, se le pregunta algo personal, como ¿qué le gusta hacer?, ¿cuál es su comida favorita y por qué?, ¿cuál deporte le gusta?, etc.	Romper el hielo.	20 minutos	Presentación Prezi Proyector Pelota de Espuma
Descripción del Tema: "El Gerente como Supervisor" DINAMICA	Los participantes identifiquen cuánto conocen del tema de supervisor y compartir conocimiento con los demás.	Dinámica se hacen grupos en los cuales contestan a las siguientes cuestiones: ¿Cómo se define un supervisor? (cada persona dirá una palabra). ¿Cuál es el objetivo de un supervisor? ¿Cuáles son las funciones del supervisor? Posteriormente tendrán que dibujar sus repuestas sobre que es un supervisor en hojas. Al finalizar el instructor, concluye que el objetivo del supervisor es lograr que sus colaboradores cubran sus necesidades, las metas laborales y personales "para lograr que el trabajo de su unidad se lleve acabo de forma eficiente". Y facilitando y resolviendo los conflictos que se presenten. (Puedes ver un ejemplo en el Anexo 4)	Grupal participativo.	El tiempo es de tres minutos para organizarse en equipos. 15 minutos para la dinámica tres minutos para exponer Total de la dinámica son 30 minutos	Presentación Prezi Proyector Hojas blancas Plumones Cinta adhesiva
Tema: Supervisor exitoso	Aprenderá el gerente, su rol y funciones como supervisor asertivo; ya que si el participante no tiene definido su rol como supervisor exitoso puede generar conflictos en su tienda.	El instructor presentara partes de la película "En búsqueda de la felicidad", (Gabriela Muccino, 2006), posteriormente se generarán preguntas a los participantes para llegar a una conclusión y como podría verse reflejado en tienda; además se definirán los temas de las actividades de un supervisor y su objetivo.	Interrogativo y Simbólico.	40 minutos	proyector, bocinas
Vamos con el palo hacia abajo DINAMICA	Reforzar el rol de un supervisor exitoso y su importancia.	El instructor dará las siguientes reglas: 1.-Utilicen el dedo índice para sostener el palo en forma horizontal. 2.-Se debe mantener a la altura del hombro de otro de los participantes, (en forma horizontal). 3.-Deben de bajar el palo hasta el piso siempre mantenerlo derecho sin que se incline. Al final el instructor dará la retroalimentación del rol de cada uno de los participantes y cuál es la función de un supervisor exitoso. (Puedes ver un ejemplo en el Anexo 5)	Aprendizaje simbólico.	30 minutos	Palo
Tema: Manejo o Modos de conflictos	Que el participante conozca de donde proviene el conflicto, para que pueda prevenirlos.	El instructor dará los siguientes temas: 1.-Los Tipos de conflictos utilizando la técnica de expositivo y posteriormente la de foro. 2.-"Naturaleza de los conflictos", con fragmentos en video de la película "En búsqueda de la felicidad". 3.-Los factores que subyacen de los conflictos por una mala expositivo.	Utiliza Foro, Expositivo e interrogativo.	40 minutos	Proyector, bocinas, clicker.
Actuemos DINAMICA	Repasar el tema de forma dinámica una vez que ya conozcan y puedan memorizarlo.	Se realizaran 3 equipos lo cuales mediante la actuación ejemplificarán los factores que subyacen en la tienda. Al final, la conclusión de la importancia de cómo un supervisor debe de prevenir los conflictos. (Puedes ver un ejemplo en el Anexo 5)	Dramatización.	30 minutos	
Manejo o Modos de conflictos	El gerente podrá identificar actitudes y creencias más frecuentes en torno a los conflictos, que existen distintos roles que pueden presentarse ante el conflicto.	El gerente podrá identificar actitudes y creencias más frecuentes en torno a los conflictos, que existen distintos roles que pueden presentarse ante el conflicto.	Expositivo y cooperativa.	20 minutos	
Noticias DINAMICA	Analizar las actitudes más frecuentes en torno a los conflictos para posteriormente prevenir esas situaciones y cómo actuar.	1.-Se conformarán 3 grupos. 2.-El instructor entregara las noticias enfocadas a los conflictos. 3.-Identificarán de forma asertiva como pudieron prevenirlo y cómo actuar ante las actitudes más frecuentes en torno a los conflictos y las creencias. 4.- Al finalizar expondrán el caso de estudio y sus comentarios.(Puedes ver un ejemplo en el Anexo 5)	Estudios de casos.	40 minutos	Noticias

2° Sesión: Prevención de los conflictos y ser Asertivo.					
Nombre del Curso-Taller: <u>Prevención de los conflictos y ser Asertivo</u>		Objetivo del curso : <u>El gerente prevenga de los conflictos y aprenda a ser Asertivo en sus modos .</u>			
Tipo de Curso: <u>Curso-Taller</u>		Dirigidos: <u>Gerentes de tiendas de conveniencia en entrenamiento.</u>			
Responsable del curso: <u>Dafne Leticia Guizar Ortiz</u>		Duración: <u>5 horas .</u>		Sede: <u>Salón de Juntas.</u>	
Tema	Objetivo	Contenido Temático	Técnica Didáctica	Tiempo	Materia didactivo
Tema: Prevención de los conflictos	El participante conocerá como puede prevenir los conflictos como supervisor.	Se mostraran partes de la película "En búsqueda de la felicidad", (Gabriele Muccino, 2006), para que identifique el participante su importancia de este tema. Se explicara la relación con los logros, cómo evitar los conflictos, se generarán interpretaciones de las funciones, conocerán cuáles son las reglas del juego, interdependencia de recursos, el sistema de recompensa competitivos, los factores de cambio y contingencia en la implementación de la delegación.	Técnica cooperativa.	120 minutos.	Proyector
Pirámide DINAMICA	Que el participante conozca cómo lograr los objetivos de forma estratégica desde la prevención.	El participante utilizara una mano para formar una pirámide de vasos, una vez que termine la pirámide recolectara los vasos uniéndolos entre sí. En tan solo 1 minuto ( Puedes ver un ejemplo en el Anexo 6).	Significativa y simbólica.	20 minutos	21 vasos cronometro en video
Reglas DINAMICÁ	Identificar las actividades y funciones de rol del gerente y sus empleados para prevenir los conflictos.	Se realizara 3 equipos donde van a definir los roles y funciones de cada uno como gerente y empleados. Por medio de un rota folio contestaran sobre las funciones y responsabilidades; así como de las consecuencias. Al final explicaran cómo analizaron los temas ya vistos y como lo implementaron.	Expositivo y cooperativa.	30 minutos	Hojas y plumones.
Tema: Comunicación Asertiva	El gerente aprenderá la comunicación efectiva a partir de un rol de gerente de tienda de forma asertiva.	Se explicara la comunicación efectiva en relación con el contenido interpersonal. En el tema de las barreras de la comunicación, los participantes darán sus ideas y se anotaran para concluir como un gerente puede tener una comunicación efectiva. Se pasara parte de la película "En búsqueda de la felicidad", (Gabriele Muccino, 2006), y se analizara la comunicación verbal y no verbal . Así como saber escuchar y hablar. Finalmente, se definirá el término de asertividad y se generan las preguntas a los participantes.	Lluvia de ideas, simbólico, expositivo y cooperativa.	40 minutos	pizarrón o rotafolio.
Historieta DINAMICA	El participante logrará identificar con ejemplos el ser asertivo dentro de una comunicación.	Se entregarán hojas blancas con plumones de colores y realizaran una historieta, en la cual identificaran los elementos de la comunicación asertiva.( Puedes ver un ejemplo en el Anexo 7 )	Materiales lúdicos.	20 minutos	Plumones y hojas blancas.
Tema: Estrés laboral	Los gerentes en situaciones conflictivas podrán administrar sus emociones y ser asertivos utilizando técnicas de relajación.	Los participantes escucharán la canción "Todo me sale mal" (Lora, 1998), interpretada por El Tri, para que identifiquen los factores de estrés laboral y que otros factores pueden generarlo, a su vez practicarán técnicas de relajación.	Cooperativo y Técnica .	30 minutos	Reproductor de audio y/o video
A ver si puedes.... DINAMICA	Los participantes podrán practicar la prevención del problema y generar una comunicación asertiva.	Utilizaran una paleta, que tendrán canicas de distinto color. Se apoyaran con los compañeros del taller para captar el mayor número de puntos. ( Puedes ver un ejemplo en el Anexo 5)	Grupal participativo.	20 minutos	Paleta, canicas, bolsa y antifaz.
Tema: Características de un gerente asertivo	Se concluyen los temas para que reconozca el participante lo aprendido de la sesión dos.	Se realizará la dinámica de lluvia de ideas en torno a las características del gerente y el cómo ésta figura puede prevenir los conflictos.	Lluvia de ideas.	15 minutos	rotafolio o pizarrón , plumones.

3ª Sesión: Ser un mediador y saber negociar. (seis horas)					
Nombre del Curso-Taller: <u>Ser un mediador y saber negociar.</u>		Objetivo del curso : <u>Refuerce el gerente ser asertivo a partir de un buen mediador y utilice el modo de transigir ; como metodo de solucion de conflictos.</u>			
Tipo de Curso: <u>Curso-Taller</u>		Dirigidos: <u>Gerentes de tiendas de conveniencia en entrenamiento.</u>			
Responsable del curso: <u>Dafne Leticia Guizar Ortiz</u>		Duracion: <u>6 horas</u> Sede: <u>Salón de Juntas.</u>			
Tema	Objetivo	Contenido Temático	Técnica Didáctica	Tiempo	Materia didactivo
Tema: Mediación y negociación. (Dinámica sin preguntas).	Conocer que debe de hacer un gerente ante un conflicto. Se identificará que tanto conocen sobre el tema los participantes.	Durante toda la sesión se utilizará la dinámica sin preguntas y si alguien hace una pregunta se tocara la campana.	Simbólica y Lluvia de ideas.	Indeterminado por el curso	campana
Intervenciones del mediador	Identificar cómo el gerente debe mostrarse con como mediador con sus empleados.	Se explicarán los temas de como un mediador se forma y que características, actividades y factores vinculados al desempeño del gerente - empleados.	Cooperativo y Explicativo.	30 minutos	proyector
Comunicación del mediador	Los participantes observarán la comunicación desde un punto de vista como mediador.	Se reproducirá un video con la finalidad de generar preguntas e ideas de los participantes. Los gerentes identificarán el rol con la comunicación de un mediador. Observarán el hecho de que si saben escuchar y si son asertivos podrán ser empáticos. Finalmente determinarán que técnicas utiliza el mediador.	Simbólico y Explicativo.	120 minutos	proyector y bocinas
Cuéntame un cuento DINAMICA	Identificar la importancia de la comunicación.	Se conformarán 3 equipos. Posteriormente se realizará un dialogo. Se concentrarán en el tema de comunicación. ( Puedes ver un ejemplo en el Anexo 8)	Material didácticos.	20 minutos	hojas blancas y pluma
Emociones del mediador.	Se identificará cómo las emociones son un tema de ser una gerente asertivo.	Se ejemplifican con dos videos las emociones y posteriormente se analizará, la empatía ante las situaciones de los mismos. Se mencionarán también las emociones negativas.	Cooperativa.	40 minutos	proyector y bocinas
El soldado y el perro DINAMICA	Aprenderán a estar en contacto con las emociones y generar empatía de forma asertiva .	El instructor definirá la dinámica: 1.- Se le menciona a los participantes que cierren sus ojos y se coloque en una posición cómoda. 2.-El instructor reproducirá la música ambiental. 3.-Empezará a leer la historia del soldado y el perro. ( El cuento lo puedes encontrar en el Anexo 9) 4.- Se menciona a los gerentes que abran sus ojos.	Material didácticos.	10 minutos	proyector y bocinas
El poder como mediador	El gerente aprenderá que el poder no es una lucha a ganar con sus empleados.	Se definirá el término poder, y se pasara el video de la empleada y el supervisor.	Material didácticos.	10 minutos	proyector y bocinas
Torre DINAMICA	Como mediadores, los participantes identificarán las estrategias de poder, emociones y comunicación.	1.-Se dejaran los cubos o figuras en el extremo del salón. 2.-En cada grupo serán equipos de 3 personas. 3.-El primer sujeto estará al otro extremo de los cubos amarrados de las manos, el sujeto dos estará tapado de los ojos el cual es la persona que llevara los cubos de un extremo a otro, y el tercer sujeto estará asesorándolo sobre cómo debe de tomar el cubo y guiarlo hasta llegar al otro extremo. (Puedes ver un ejemplo en el Anexo 5). 4.-Una vez que se acabaron los cubos se destaparan los ojos, y se revisara quien hizo la torre más grande y por lo tanto ese grupo será el ganador.	Materiales Didácticos y Simbólicos.	40 minutos	cubos, pañuelos y antifaz
Video: Fases de la mediación	Pondrán identificar en un escenario las fases del mediador.	Los participantes observarán el video para relaciones cómo se realiza el rol de la mediación.	Expositivo y cooperativa.	15 minutos	proyector y bocinas
Tema: Negociación	Adquirió el conocimiento para llevar a cabo temas relacionados a la negociación.	Se expondrán los temas y se generarán preguntas a los participantes dentro del tema de la negociación. Los temas a identificar tendrán que responder a las siguientes cuestiones: *¿Qué es la negociación? *¿Cuál es el dilema dentro de una negociación? *¿Cómo se prepara una negociación?  *Se proyectará el video de la negociación.	Expositivo y cooperativa.	40 minutos	proyector y bocinas
DINAMICA	Aprenderá por medio de dinámicas a negociar.	1.- Los participantes conformarán 3 grupos. 2.- Los grupos recibirán los temas. 3.- Expondrán los temas que leyeron previamente. ( Puedes ver un ejemplo en el Anexo 10)	Lectura comentada.	30 minutos	copia del tema, proyector, bocina, plumones y hojas
Juego de rol en grupo	Se reforzarán los temas relacionados a negociación y mediación.	Los participantes tendrán un rol para identificar una problemática, se dejará que ellos tomen la decisión y al final al expondrán ante todos los miembros del taller.	Dramatización.	40 minutos	

Evidencia De La Dinámica Gerente Como Supervisor



Supervisor.



**Anexo 5 Fotografías**

**Dinámica Vamos con el palo hacia abajo**



**Dinámica**



**Noticias**

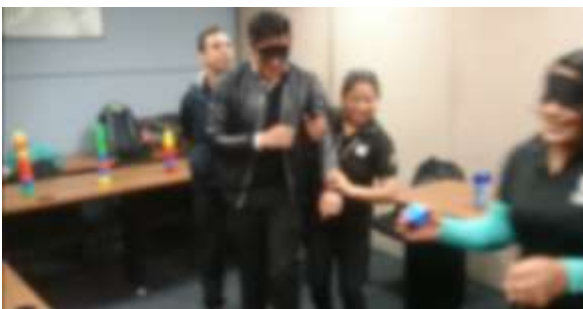
**Dinámica Actuemos**



**Dinámica a ver si**



**puedes Dinámica Torre**





## Anexo 6 Reglas

### Perfil

### Asociados

Asociado = ~~Gustavo~~ ~~Hernando~~ ~~López~~

Responsable, Honesto,

Pro-activo

Puntual con disponibilidad de rol por horarios

Tolerante para trabajar bajo presión

Cumplir política de imagen

Lenguaje Adecuado

Interactivo

Funciones =

Atención al Cliente (caja) (piso)

Manejo de Efectivo (cobro)

Limpieza general (lavado de barra, cuarto frío, áreas generales,

Abastecimiento y frentes de piso de venta (cuarto frío, gondolas, cabeceeras, barrer)

Recepción a los proveedores directos, cdo y mal bodega.

Acomodo de la mercancía en bodega, cuarto frío y piso de venta,

Manejo Seguro de Alimentos (caducidades, método PEPS, método S' pass),  
Cíclicos, pedidos.

Responsabilidad: Control de libretas y conteos al 100% de categorías de alto valor

Registro en libreta roja y en sistema tanto salida como ingreso

Cuidado de la mercancía en general y la buena recepción de la mercancía con los proveedores

Buen trato a los clientes para tener 0 quejas

Buen manejo de efectivo

Buen uso de todos los equipos

Mantener el estándar de calidad de los alimentos.

Prevenir productos caducos, dañados.

Mantener estándar de venta por el método de servicio

Mantener un buen ambiente laboral, Cumplir con la política de imagen.

Consecuencias =

Amonestaciones verbales y escritas o separación definitiva de la empresa.

Suspensión de labores sin goce de sueldo

Pago de faltantes de efectivo

Reducción de horas laboradas.

Trabajar después de tu horario hasta no terminar las funciones no realizadas durante la jornada laborada.

## Gerente.

### Perfil -

Honesto, Responsable, Tolerante a la presión,  
Disponibilidad de horario, Pro-activo,  
Manejo de personal, Experiencia en Ventas, Control de Inventarios,  
Manejo de Indicadores, Control de Merma.

### Funciones -

Administración y cuidado de los recursos, equipo de la unidad.  
Delegar actividades de limpieza, abasto, rotación.  
Verificar la realización de los procesos.  
Validar el buen manejo de efectivo.  
Supervisor actividades delegadas.  
Cotejar reportes Bi contra los libretos de control.

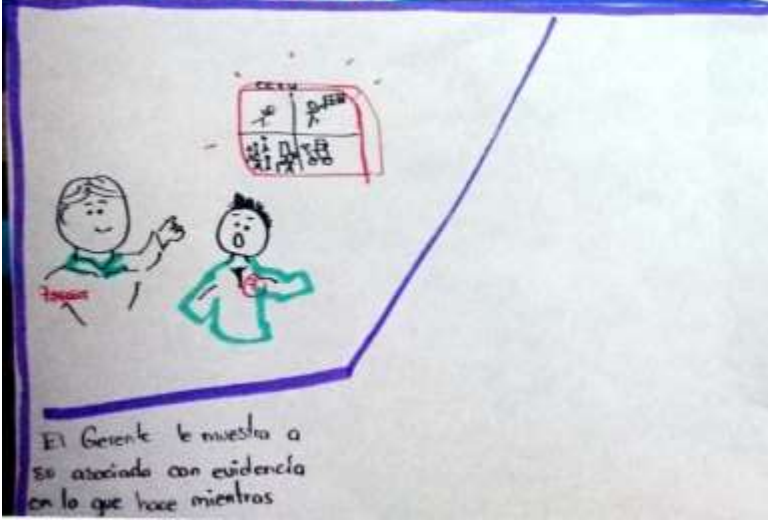
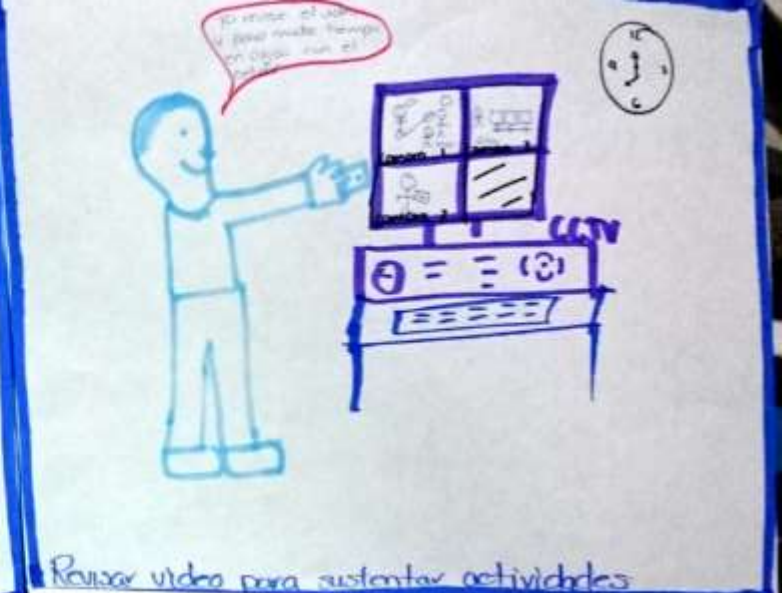
### Responsabilidades -

Cuidado del personal y recursos de la Unidad.  
Crear un buen ambiente laboral.  
Realizar pedidos.  
Control y manejo de inventarios.  
Mantener los indicadores solicitados por la empresa.  
Tomar decisiones.  
Puntualidad.  
Ser ejemplo.

### Consecuencias -

Amonestación.  
Actas Administrativas.  
Separación de la empresa.  
Trabajar más horas o tiempo por mala organización, plantefacta  
y falta de personal.  
Malos resultados tanto administrativos como operativos.





Mejorar necesidades, opiniones.

EQUIPO N 3.

Viridiana cubria turno 3, "Sola" como a media noche llego CDC y +Bodega sin embargo no servia la H.H. y no sabia recibir por Full scan, debido a que era su primer semana y el encargado de tienda faltó ese día. Tardo mucho en dar la recepcion y el de +Bodega la apoyo para concluir el proceso.

Enseguida llega Sabritas y Bimbo, Viridiana entra en un estado de frustracion, debido a que solo se ha dedicado a recepcion o no ha hecho nada en piso, reposicion de mercancia, lavado de capuchineras, partilla y froz.

Llega el subgerente de Turno 1 y le pregunta muy molesto "Que hiciste en toda la noche" por lo cual Viridiana explota en ese momento, le contesta agradecidamente -Faltó mi compañero, no sirve la H.H. y nadie me ha enseñado que se hace en esos casos, recibí varios proveedores, estuve sola y estoy muy estresada, si quieres hasta o termina las cosas tú, haber si puedes, Me retiro."

Encargado Subgerente Pancho le contesta con un tono de voz alto "No te retiras hasta que termines tus pendientes, por lo cual Viridiana lo contesta, tu no eres mi jefe mi unico jefe es Javier si te gusta, me retiro y yo lo checo con el directamente.

Por lo cual Pancho le marca a Javier para comunicarle lo sucedido en Tienda, por lo cual Javier no sabe que hacer en ese momento y le contesta en un rato llego a tienda y lo checamos

## \* Como se sienten

1

El miércoles Rene Gerente de tienda llego a las 7:00 am para conocer si las 2 chicas de la noche habian tenido alguna indiferencia con la entrega de más bodega. Al preguntarle a Concepción se lleva la sorpresa de que no habia problemas con más bodega, sino con su compañera Giselle.

Gerente: ¿Como les fue en la entrega de más bodega?

Concepción = Sin ningún problema, aprovechando que te veo quiero platicar contigo de Giselle, mira ella trabaja bien pero no quiere ayudarme a recibir más bodega por mas que le insistí para que lo haga no quiere y creo que no es justo, ella debe hacerlo al igual que yo.

Gerente = ¿Ya lo comentaste con ella?

Concepción = Si, pero esquiva el tema, no es justo

Gerente = Creeme en verdad te entiendo te has preguntado ¿Porque no quiere? ¿Le teme a algo?

Concepción = la verdad no he indagado más solo te dije que lo debe hacer y me dijo que no, que lo haga yo para más rapido

Gerente = Notas Concepción, su respuesta te indica que quizás tiene miedo a equivocarse o a tardarse demasiado.

Concepción = Puede ser, no lo habia notado

Gerente = Que te parece si hoy por la noche te preguntas y le dices como te sientes tu preguntale ¿Como te sientes en el turno? ¿hay algo que te de miedo? ¿Te puedo apoyar?

Concepción = tienes razon, lo hare y mañana te comento que paso

Gerente = ¿Como te sientes ahora?

Concepción = Gracias, mejor me ayudaste a ver la situacion desde otro punto que yo habia pasado

Gerente = Bueno. ahora que se que ya estas tranquila  
(Rene) que te parece si te retiras a descansar,  
han hecho un buen trabajo

Concepcion = Gracias, entonces me retiro a casa, que  
tengas un excelente dia Rene

Gerente = Mañana nos vemos, he igualmente buen dia.  
(Rene)

## **Anexo 9**

### **El cuento El soldado y el perro**

Sabina Arce González

En un lejano país un soldado luchaba día y noche por permanecer de pie y poder salvar su vida; pues la guerra habrá sido tan cruel que sus compañeros habían fallecido.

Sólo lo animaba la esperanza de encontrar el camino de regreso a casa y poder abrazar a su querida madre.

Aquella mujer sencilla pero de mirada profunda y tierna que esperaba con ansia el retorno de su amado hijo. Carlos era un joven voluntario que dejó su pueblo con el deseo de poder contribuir a la libertad de su patria.

El enemigo había atacado de noche pues conocía muy bien el territorio. Carlos y diez compañeros más entre ellos el sargento Roberto no habían tenido tiempo de tomar sus armas, la lucha fue terrible y desigual pues los atrapó desprevenidos.

Carlos, Roberto y el grupo de soldados con temor , tuvieron que refugiarse entre las montañas en espera de ayuda.

Una noche cuando estaban dormidos y Carlos hacía su ronda se encontró con un perro lobo.

El perro miraba de reojo a Carlos. El soldado se acercó sigilosamente y agarró con cuidado el lomo del perro y empezó a acariciarlo.

El animal en un inicio rechazó el cariño, y quiso morderlo pero luego lo aceptó.



Todas las noches Carlos y el perro jugueteaban convirtiéndose en buenos amigos.

La guerra continuaba, mientras que ellos esperaban la ayuda oportuna y las órdenes a seguir. Tan pronto apareció una tropa se reincorporaron a ella y continuaron su camino.

Max que así lo llamó observó la partida de Carlos, quien no tuvo más remedio que dejarlo y seguir su marcha.

Cerca a un río Carlos y la tropa descansaron y no se dieron cuenta de que Max los venía siguiendo.

Al atardecer cuando se preparaban para acampar, el vigilante divisó una tropa enemiga. Todos se prepararon para la lucha, la cual fue pareja.

Sin darse cuenta Carlos iba a recibir una bala por la espalda cuando de pronto se atravesó velozmente el perro, el cual cayó herido.

El joven se sorprendió y reaccionó defendiéndose oportunamente.

Al llegar al lado de su querido amigo este respiraba con dificultad y empezó a lamer la mano de su camarada, como queriendo decirle aquí estoy. Más Carlos entró en desesperación y empezó a gritar con angustia. Roberto su amigo lo consolaba.

No comprendía como aquel ser indefenso pudo salvarle la vida y moría lentamente sin poder hacer nada. La batalla fue ganada por su tropa y estaban logrando hacer retroceder al enemigo.

Fue entonces cuando el joven soldado decidió retirarse de aquella cruenta guerra y retornar a casa.

Cogió a su querido amigo y lo enterró. En su tumba colocó un letrero que decía.

*"Mi vida te la debo, inolvidable amigo MAX"*

# MÉTODOS DE NEGOCIACIÓN.

-ROGER FISHER

## Los 7 elementos:-

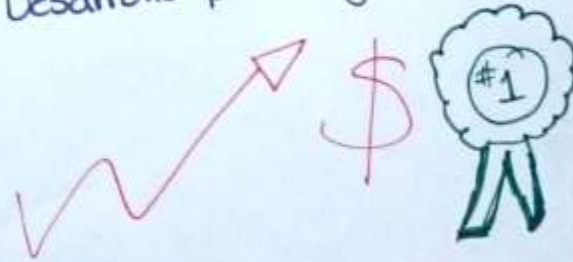
- 1: **INTERESES:** Necesidades básicas de autorrealización, emocionales que reclaman las personas.
- 2: **Opciones:** Alternativas de posibilidades en que las partes puedan llegar a un acuerdo.
- 3: **Legitimidad de Criterios:** sentimiento de justicia, referencias externas y criterios objetivos
- 4: **Comunicación:** Eficiente entre las partes que permite explorar los intereses y las opciones.
- 5: **Relación:** Una negociación produce mejor resultado para trabajar colaborativamente y posibilitara futuras negociaciones facilmente
- 6: **Compromiso:** Realistas, claros y verificables (escrito, documento público, privado, acuerdo verbal)
- 7: **Alternativas:** Ejercer un efecto directo, cuando un negociador sabe que la negociación va mal, tiene más claro su precio de abandono de la negociación actual y es psicológicamente más fuerte en la negociación.

## Elementos básicos de la negociación:-

- 1: Distinguir las personas del problema
- 2: Identificar los intereses subyacentes a las posiciones
- 3: Establecer un diálogo para identificar las diferentes opciones de acuerdo
- 4: Utilizar criterios objetivos
- 5: Tener en cuenta las alternativas fuera de la actual negociación y desarrollar las propias

## Ejemplos:

- 1- Horarios para Diciembre  
Días Festivos
- 2: Desarrollo para Subgerencia



ANEXO 12 Técnica S,Q,A.

11/10/2011

2

JOSÉ METALVARO MELGORA PERALTA

**Estrategia para activar conocimientos previos**  
Técnica: Cuadro S,Q,A

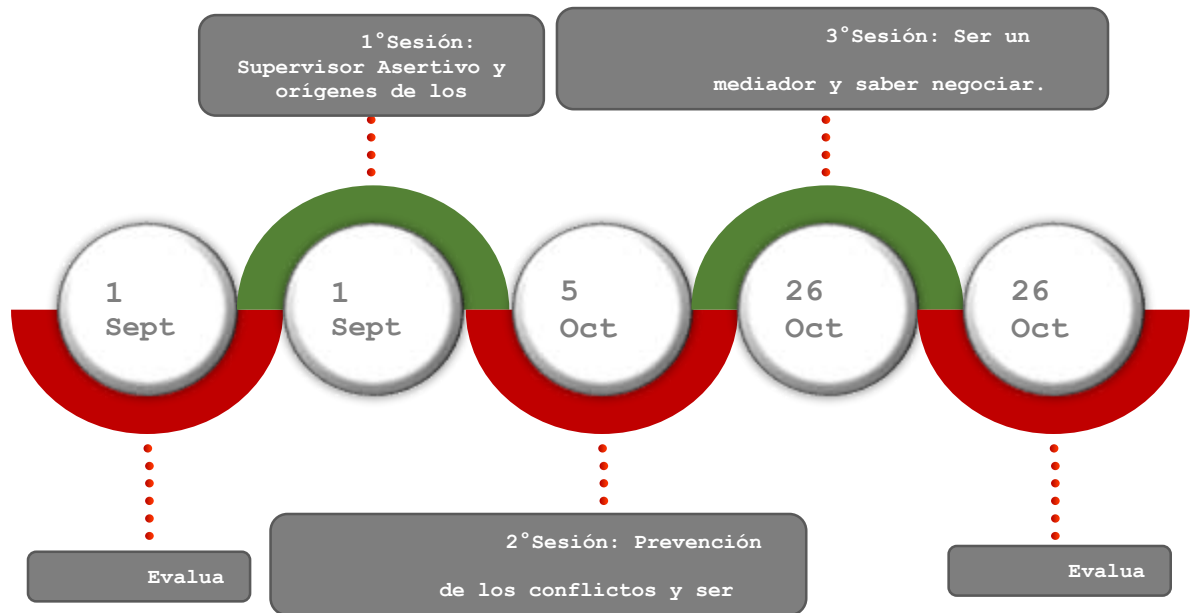
Lo que Sé	Lo que Quiero saber	Lo que aprendí
PRÁCTICA DE SENSIBILIDAD. SABER IDENTIFICAR LAS MANERAS DE COMUNICACIÓN QUE TIENEN LOS ASOCIADOS.	SABER SOBRE SITUACIONES FUERA DE CONTROL TOTAL. Y COMO PARTICIPAR PARA DAR SOLUCIONES.	A SER ASERTIVO. CAPACIDAD DE SER INDIVIDUAL. OPINAR. COMUNICAR. A DEFENDER SUS DERECHOS. EXPRESAR SENTIMIENTOS.

**Estrategia para activar conocimientos previos**  
Técnica: Cuadro S,Q,A

Lo que Sé	Lo que Quiero saber	Lo que aprendí
Para poder solucionar conflictos requiero ser neutral estar tranquila y pensar mis acciones.	Requiero saber técnicas que me pueden ayudar.	Como manejar las situaciones y detectar las focos rojos para prevenir posibles conflictos.

2

## ANEXO 12 CRONOGRAMA



## ANEXO 13 Encuesta

Programa de Detección de Necesidades de Capacitación 2015

MERCADO:	_____	TURNO:	_____
PUESTO:	_____	SEXO:	_____
		EDAD:	_____
		FECHA:	_____

INSTRUCCIONES: Lee con atención las siguientes preguntas y coloca una "X" en la respuesta que corresponda según tu criterio.

3) FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL		SI	NO
1.1	¿Conoce al personal que te brinda apoyo en las diferentes áreas de soporte?		
1.2	¿Cuenta con descripción de puestos por escrito?		
1.3	¿Conozco los planes de crecimiento que ofrece la empresa a mi personal?		
1.4	¿Están determinadas las competencias laborales que se requieren por cada puesto?		
1.5	¿La selección de candidatos esta enfocada a la contratación de personal con las competencias requeridas por cada puesto?		
2) LIDERAZGO/MODOS DE CONFLICTOS Y ASENTIVIDAD			
2.1	¿La responsabilidad para dirigir, tomar decisiones es aceptado por el personal?		
2.2	¿Existe un sistema de evaluación de desempeño de las jefaturas y gerenciales?		
2.3	¿El trabajo en equipo es funcional?		
2.4	¿Están establecidas las políticas y los procedimientos por escrito?		
2.5	¿Existen indicadores de rendimiento para cada una de las áreas de la empresa?		
2.6	¿Cuenta con una metodología en la toma de decisiones?		
2.7	¿Cuenta con los conocimientos para brindar una comunicación adecuada a tus asociados?		
2.8	¿Cree necesario que se imparta un curso enfocado a liderazgo y sus ramas?		
2.9	¿Estas capacitado para manipular equipos complejos?		
3) SERVICIO			
A) ATENCIÓN AL CLIENTE		SI	NO
A.1	¿Conoce el personal los requerimientos de sus clientes internos y externos?		
A.2	¿Consideras necesario material de apoyo, para resolver quejas de tus clientes?		
A.3	¿Conoces los pasos para todos los pagos de servicio que maneja 7-eleven?		

FAVOR DE TACHAR SOLO UN INSISO			
A.5 Para brindar un buen servicio al cliente lo que necesitas de la empresa es: A) Capacitación B)Manuales C) Guía Visual D) Actitud			
B) CALIDAD		SI	NO
B.1	¿Consideras importante que se le enseñe a tu personal de nuevo ingreso a manipular los alimentos?		
B.2	¿A tu consideración tu personal necesita una guía para aprenderse temperaturas, caducidades y mejorar los estándares de tu tienda?		
B.3	¿La empresa te proporciona las herramientas de limpieza, para poder brindar calidad al 100% en tu tienda?		
4)GESTION DE PERSONAL			
4.1	¿La rotación del personal es frecuente en tu tienda?		
4.2	¿Conoces el perfil que necesita tu tienda para evitar la rotación?		
4.3	¿Se te evalúa o cuestiona con frecuencia la rotación del personal?		
4.4	¿Para evitar la rotación, cuentas con algún diseño de evaluación del desempeño?		
4.6	¿A tu consideración que es lo que te cuesta mas trabajo para liderar a tu equipo?		
4.7	¿Cuanto tiempo dedicas a la selección de candidatos?		
4.8	¿ Cuando entrevisto a un candidato de le demostro la importancia que este tiene para mi?		
4.9	¿Consideras que tienes una comunicación efectivo con tu personal?		

5) CAPACITACIÓN			
5.1	¿Cuenta con calendario de capacitación?		
5.2	¿Conoces y tienes comunicación con el personal de capacitación?		
FAVOR DE TACHAR SOLO UN INSISO			
5.3	¿Al mes con que frecuencia te capacitas ?	A) de 1 a 3 veces	B) de 3 a 4 veces
5.4	¿Consideras que los temas de cada curso, son funcionales en tu desempeño laboral?		
5.5	¿La capacitación contempla las competencias que se requieren en los puestos?		
5.6	¿Consideras que es importante que tu personal se capacite?		
5.7	¿Es importante para ti que tu personal obtenga un crecimiento?		

6) CURSOS	
INSTRUCCIONES: ENUMERA DEL 1 AL 10 LOS CURSOS QUE TU CONSIDERES, QUE TE AYUDARIAN MEJORAR O REFORZAR TU TRABAJO.	
1	ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES
2	PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL
3	SERVICIO AL CLIENTES
4	ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES
5	TRABAJO EN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO
6	CÁLIDAD EN EL SERVICIO
7	LIDERAZGO
8	MANEJO DE ESTRÉS
9	COMINUCACIÓN EFECTVA
10	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
7) PREGUNTAS ABIERTAS	
7.1	¿Qué tema de curso te gustaría proponer?
7.2	¿Cuál es tu mayor obstáculo para no poder asistir a capacitación?
7.3	¿Qué modificarías de tu puesto actual?
7.4	¿El área de capacitación cumple con tus necesidades para la operación de tu tienda ?
7.5	¿considera que existen otros temas en los que necesita ser capacitado?
7.6	¿Cómo consideras que la empresa te puede ayudar para que tus empleados mejoren su servicio

## Anexo 14

