

Encabezado: CAUSAS CONFLICTOS INTERGRUPALES EN LA ORGANIZACIÓN

**Las causas de los conflictos intergrupales en las organizaciones. Caso de estudio en una  
organización del sector financiero en Colombia - Anexos**

**Cesar Asdrubal Pedraza Poveda**

**Universidad del Rosario**

**Nota del autor:**

Cesar Asdrubal Pedraza Poveda

Escuela de Administración, Universidad del Rosario

Tutora de la investigación: Juan Javier Saavedra Mayorga

Artículo de Investigación para optar por el Título de Magíster en Dirección

Contacto: [cesar.pedraza@urosario.edu.co](mailto:cesar.pedraza@urosario.edu.co)

Bogotá, 2019

## Anexo 1

### Criterios seguidos en la revisión bibliográfica

Partiendo del reconocimiento de la importancia de conocer los factores que suelen llevar al surgimiento de los conflictos al interior de las organizaciones, se realizó una búsqueda bibliográfica que tuvo como objetivo hacer un mapeo de la bibliografía existente al respecto en Colombia. Se buscó identificar el estado actual de la investigación sobre los conflictos internos en las empresas Colombia, y principalmente sobre las causas que llevan al surgimiento de los conflictos intergrupales. Para ello se utilizaron diversas bases de datos. La búsqueda se estructuró por medio de palabras clave en español y en inglés, con el fin de recabar la mayor cantidad de datos. El detalle de cada una de las consultas, así como sus resultados, se ilustra a continuación:

Términos de búsqueda	Filtros	Plataforma	# Resultados	Descripción
Conflictos en las empresas en Colombia	Publicaciones Académicas, Libros electrónicos y Libros	CRAI - ebscohost Urosario	175	Los resultados en su mayoría están enfocados en el conflicto armado en Colombia y el postconflicto. No se encuentra ninguno

Términos de búsqueda	Filtros	Plataforma	# Resultados	Descripción
				referente a conflictos en las empresas.
Conflict management companies Colombia	Publicaciones Académicas, Libros electrónicos y Libros	CRAI - ebscohost Urosario	43	Frente a la consulta anterior se agregan algunos resultados enfocados en el conflicto de comunidades por explotaciones mineras. No hay resultados acordes al propósito de la investigación.
Organizational conflict in Colombia	Ninguno	Business Source Complete Urosario	0	No se obtuvieron resultados
Organizational conflict in Colombia	Ninguno	ABI/INFORM Global Proquest	20	Documentos relacionados con el conflicto de interno en Colombia, sin

Términos de búsqueda	Filtros	Plataforma	# Resultados	Descripción
				resultados relacionados con el propósito de la investigación.
Conflict management companies Colombia	Revistas científicas	ABI/INFORM Global Proquest	20	Sin resultados relacionados con el propósito de la investigación.
Conflict management companies Colombia	Ninguno	Google Académico	123,000	Se revisan las primeras 7 páginas de resultados, con 50 documentos, sin hallar relacionados con los conflictos en las empresas colombianas.
Conflictos en las empresas en Colombia	Se excluyen citas y patentes	Google Académico	124,000	Se revisan los primeros 40 documentos. Se encuentran algunos relacionados con el conflicto armado y un

Términos de búsqueda	Filtros	Plataforma	# Resultados	Descripción
				<p>estudio de clima organizacional que aborda de forma superficial el concepto de conflicto entre las personas en las empresas.</p>
<p>Manejo del conflicto empresas colombianas</p>	<p>Ninguno</p>	<p>Google Académico</p>	<p>28,800</p>	<p>Se revisan los primeros 50 documentos. Se encuentran algunos relacionados con el conflicto armado, conflictos ambientales y sociales. Hay dos estudios relacionados con gestión humana y uno sobre los conflictos en empresas familiares, en los</p>

Términos de búsqueda	Filtros	Plataforma	# Resultados	Descripción
				cuales se menciona tangencialmente los conceptos de conflicto entre personas sin profundidad.
Conflict management bank commercial	Ninguno	Google	30,200,000	Se revisan los primeros 55 documentos, se hallan dos artículos relacionados con la gestión de conflictos interpersonales estudiados en bancos comerciales de la ciudad de Bangladesh.

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2

### Descripción de las fases de la entrevista y guía de preguntas

Fases de la entrevista	Tiempo estimado
Presentación y Apertura	5 minutos
Formación y experiencia en la organización.	10 minutos
Interacción con otras áreas de la organización.	15 minutos
Diferencias entre áreas y conflicto, manejo	25 minutos
Conclusiones y despedida	5 minutos
<b>Total</b>	<b>60 minutos</b>

#### Presentación y apertura

El entrevistador inicia la conversación presentándose y agradeciendo la participación del entrevistado en la investigación. Indica el objetivo del trabajo, las condiciones generales del manejo de la información recolectada y el contexto general de la investigación. Finalmente, le solicita leer y firmar el consentimiento informado y la autorización para grabar la entrevista.

#### Formación y experiencia en la organización

<i>Preguntas Guía</i>	<i>Preguntas adicionales</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es su formación profesional?</li> <li>- ¿Cuántos años de experiencia lleva con esta organización?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué áreas se ha desempeñado por más años?</li> </ul>

<i>Preguntas Guía</i>	<i>Preguntas adicionales</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es su cargo actualmente y cuales son principales responsabilidades?</li> <li>- ¿Cuántas personas conforman su equipo primario?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En cuál de estas áreas siente que ha tenido su mayor crecimiento o satisfacción profesional?</li> </ul>

### **Interacción con otras áreas de la organización**

<i>Preguntas guía</i>	<i>Preguntas adicionales</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los objetivos fundamentales de su área dentro de la organización?</li> <li>- ¿Usted y su equipo primario tienen interacción con otras áreas de la organización?</li> <li>- ¿Cuáles son principales escenarios en que se dan esas interacciones?</li> <li>- ¿Cómo considera que son sus interacciones y las de su equipo primario con esas otras áreas?</li> <li>- ¿Puede describir las interacciones más comunes del día a día?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Las interacciones suyas y las de su equipo con los equipos de las otras áreas son documentadas?</li> <li>- ¿Existen aspectos comunes que deban coordinar con las otras áreas para lograr sus objetivos?</li> </ul>

### **Diferencias entre áreas y conflicto**

<i>Preguntas guía</i>	<i>Preguntas adicionales</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cree usted que los objetivos de otras áreas pueden entrar en interferen en la consecución de los objetivos de su área? Ejemplos.</li> <li>- ¿En las interacciones cotidianas, su área ha entrado alguna vez en conflicto con alguna otra área? Explicar con ejemplos.</li> <li>- Al interior de las organizaciones se presentan conflictos entre áreas derivados de situaciones estructurales, de relación entre personas, de intereses creados, restricción en la información, etc. ¿Qué tipo de estos conflictos suelen presentarse entre su área y la(s) otra(s)? Ejemplos.</li> <li>- ¿Considera que existen conflictos entre su área y las demás áreas, por la limitada asignación de recursos para el desarrollo de los proyectos? Ejemplos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo considera que es la posición de las otras áreas en los comités conjuntos de seguimiento, cuando se presentan sus resultados (positivos o negativos)?</li> <li>- ¿Qué motivos considera que tienen las personas que integran su área a entrar en conflicto con las personas de otras áreas?</li> <li>- ¿Hay algún área de la organización con la que la suya haya entrado o entre frecuentemente en conflicto? ¿Cuál(es) área(s)? Ejemplos</li> <li>- ¿Considera que la dependencia de su área frente a otras áreas para realizar sus actividades les genera situaciones de conflicto? Ejemplos.</li> <li>- ¿Cuándo existen equivocaciones o interpretaciones erradas en la información que se presenta en reuniones, se generan conflictos con las demás áreas?</li> </ul>

<i>Preguntas guía</i>	<i>Preguntas adicionales</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Ha identificado situaciones en que otra área ha intentado ejercer influencia o control sobre su área, considera que esto puede generar conflictos?</li>   <li>- ¿Cuál cree usted que es la causa de esos conflictos? Por cada causa, mencionar ejemplos.</li>   <li>- ¿Usted considera el conflicto entre áreas como algo negativo o positivo? ¿Qué aspectos afecta o cuales potencializa? Ejemplos.</li>   <li>- ¿Cómo logran acuerdos entre áreas para superar estos conflictos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué opinión tiene acerca de los conflictos que se generan entre áreas cuando las personas que interactúan tienen diferencia de opinión frente a una misma problemática? Ejemplos.</li>   <li>- ¿Es posible que se presenten conflictos cuando hay problemas de relación entre personas de las áreas que interactúan? Ejemplos.</li>   <li>- ¿Si en las interacciones de su equipo con otras áreas existen factores culturales diversos como creencias o posiciones radicales, pueden generar conflicto entre ellos? Ejemplos.</li>   <li>- ¿La asignación de recursos para desarrollar los proyectos de cada área, considera que puede ser un motivo para que se generen conflictos con otras áreas? Ejemplos.</li> </ul>

<i>Preguntas guía</i>	<i>Preguntas adicionales</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Cómo suelen solucionarse los conflictos entre las áreas?</li><li>- ¿Qué opinión tiene de la forma como se solucionan los conflictos en la organización?</li></ul>

### **Conclusiones y despedida**

Para terminar la entrevista el entrevistador listará las ideas principales mencionadas, preguntándole al entrevistado si tiene algún aporte adicional para el tema tratado. Finalmente, extiende de nuevo el agradecimiento por su participación.

### Anexo 3

#### Descripción de las fases del grupo focal y guía de preguntas

<b>Fases Grupo Focal</b>	<b>Tiempo estimado</b>
Presentación y Apertura	5 minutos
Presentación y experiencia en la organización.	10 minutos
Discusión interacciones entre áreas, diferencias, conflicto y manejo.	40 minutos
Conclusiones y despedida	5 minutos
<b>Total</b>	<b>60 minutos</b>

#### **Presentación y apertura**

El facilitador inicia la sesión presentándose y agradeciendo la participación de los asistentes.

Indica el objetivo del trabajo, las condiciones generales del manejo de la información recolectada y el contexto general de la investigación. Finalmente, les solicita leer y firmar el consentimiento informado y la autorización para grabar la sesión.

#### ***Presentación y experiencia en la organización***

Se solicita a los participantes realizar la presentación de cada uno, indicando los datos básicos relacionados a continuación:

<b><i>Datos Presentación</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre - Formación profesional</li> <li>- Años de experiencia en la organización – breve recuento de áreas en que ha trabajado.</li> <li>- Su cargo actual y sus principales responsabilidades.</li> <li>- ¿Cuántas personas conforman su equipo a cargo?</li> </ul>

Discusión interacciones, conflicto y manejo – 40 minutos

<b>Pregunta guía para la discusión</b>	<b>Preguntas complementarias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo consideran que son sus interacciones y las de su equipo con las otras áreas de la organización?</li> <li>- ¿Qué conflictos han observado que surgen con las otras áreas? Ejemplos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los objetivos fundamentales de su área dentro de la organización?</li> <li>- ¿Pueden describir las interacciones más comunes del día a día con las demás áreas?</li> <li>- ¿Qué opinión tienen acerca del conflicto entre áreas?</li> </ul>
<p>Causas de conflicto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Pueden identificar si existen áreas con las que permanentemente haya conflictos con su área y cuáles son las razones? Ejemplos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Consideran que los objetivos de otras áreas interfieren en la consecución de los objetivos de su área?</li> <li>- ¿Qué factores personales, profesionales u organizacionales de su</li> </ul>

Pregunta guía para la discusión	Preguntas complementarias
<p>- ¿Qué motivos considera que tienen las personas que integran este equipo a entrar en conflicto con las personas de otras áreas?</p> <p>Ejemplos.</p>	<p>equipo pueden incidir en que se generen conflictos con otras áreas?</p> <p>- ¿La asignación de recursos para desarrollar los proyectos de cada área, considera que puede ser un motivo para que se generen conflictos con otras áreas? Ejemplos.</p>
<p>Tipos de conflicto</p> <p>- ¿Consideran que la dependencia de su área frente a otras áreas para realizar sus actividades, les genera situaciones de conflicto? Ejemplos.</p>	<p>- ¿Cuándo existen equivocaciones o interpretaciones erradas en la información que se presenta en reuniones, se generan conflictos con las demás áreas?</p> <p>- De acuerdo con lo expuesto por ustedes ¿Pueden clasificar que tipos de conflicto son los más comunes entre las áreas de la organización?</p>
<p>- Al tratarse de este tipo de organización los conflictos se deben solucionar muy pronto, ¿qué percepción tienen de cómo se manejan estas situaciones de conflicto entre áreas?</p>	<p>- ¿Cómo logran acuerdos entre áreas para superar estos conflictos?</p> <p>- ¿Ustedes consideran el conflicto entre áreas como algo negativo o positivo?</p>

<b>Pregunta guía para la discusión</b>	<b>Preguntas complementarias</b>
	¿Qué aspectos afecta o cuales potencializa? Ejemplos.

### **Conclusiones y despedida**

Para terminar la actividad el facilitador retomará las ideas principales mencionadas, se les pregunta a los participantes si tienen algún aporte o punto de vista adicional. Finalmente, se extiende de nuevo el agradecimiento por su participación.