

**PROPUESTA PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES EN LA
DEPENDENCIA DE BIENESTAR SOCIAL UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD
DE LA GUAJIRA.**

**ERIKA FERNÁNDEZ GÓMEZ
YANETH LÓPEZ MARTÍNEZ**

INVESTIGADORAS



**UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PÜLEE WAJIIRA**

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN RESOLUCIÓN DE COFLICTOS
RIOHACHA LA GUAJIRA**

2022

**PROPUESTA PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES EN LA
DEPENDENCIA DE BIENESTAR SOCIAL UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD
DE LA GUAJIRA**

**ERIKA FERNÁNDEZ GÓMEZ
YANETH LÓPEZ MARTÍNEZ**

INVESTIGADORAS

**YENIFETH BLANCO
DIRECTORA**



**UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PÜLEE WAJIIRA**

UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN RESOLUCIÓN DE COFLICTOS**

RIOHACHA LA GUAJIRA

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO 1

JURADO 2

DEDICATORIA

A Papá Dios, quien me permitió forjar mi camino y llegar hasta donde ahora estoy.

A mis padres, por su incondicional apoyo a todo nivel, su tierno amor e insistencia.

A mi hijo, quien es mi motivo de superación cada día.

A mi esposo, porque es mi apoyo constante en los días difíciles.

A mis hermanas, por su compañía porque siempre cuento con ellas y ellas conmigo.

A Tía Erly, y Tía Carmen por sus oraciones y sus tiernas atenciones.

AGRADECIMIENTOS

A Papá Dios, quien da vida a mi vida.

A la Universidad de la Guajira y a sus maestros por acogernos en su seno.

A mi directora de monografía Yennifet Blanco, por su permanente disposición y su acompañamiento durante todo este proceso investigativo.

A la oficina de Bienestar Social Universitario por abrir sus puertas, su disposición y por permitirme materializar este sueño.

ERIKA FERNANDEZ GOMEZ

DEDICATORIA

Para mi pequeña Kylie Melo López, quien con su ternura es mi fuente de motivación, amor e inspiración en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera infinita a Dios y a la Virgen María por su gracia y misericordia en mi Vida en todo momento.

A mi Padre Ulises López que siempre está en mi corazón y me cuida desde el cielo, A mi madre Omaira Martínez por su apoyo incondicional, amor y oraciones permanente.

A mi amado Steven Melo, por compartir su amor junto a mis sueños.

Gracias a mis sobrinos y a mis hermanos Arminda, Ali Jose, Segueis y Serafin por demostrarme que la unidad familiar es la miel que alimenta el corazón en la distancia que vivimos por el Covid-19.

A la Universidad de la Guajira, Bienestar Social Universitario Y el Grupo de docentes que hicieron parte de mi formación académica.

YANETH LOPEZ MARTINEZ

RESUMEN

El ser humano a través de la historia ha experimentado situaciones en las que se ha encontrado en conflicto, ya sea por una idea o una decisión que se ha tomado, más aún cuando la persona considera que tiene una mejor idea. Con base a este argumento, las autoras del presente estudio se plantearon como objetivo desarrollar una propuesta para el manejo de conflictos laborales en la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira. Para ello, se trabajó una metodología de tipo cuantitativo y contó con una población de 67 personas que se encuentran vinculadas al área ya mencionada y a quienes se les aplicó un instrumento elaborado por las autoras. Dentro de los principales resultados se destaca que el tipo de conflicto más frecuente es el conflicto de tarea, el cual, hace referencia a las dificultades que existen dentro de un grupo o equipo cuando hay desacuerdos entre los miembros del grupo acerca de los trabajos que se realizan. Las autoras concluyen que existe un nivel alto de conflicto, por lo tanto, el impacto que tiene la organización es un bajo desempeño, ambiente tenso y desgaste emocional.

Palabras clave: conflicto organizacional, diferencias, plan de acción, resolución.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I.....	13
I. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.1.1 Formulación del problema.	16
1.1.2 Sistematización del problema.	17
1.2 Objetivos del Estudio.	17
1.2.1 Objetivo General	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 Justificación de la Investigación.....	17
1.4 Delimitación De La Investigación	19
1.4.1 Delimitación teórica.	19
1.4.2 Delimitación espacial	20
1.4.3 Delimitación temporal.....	20
CAPITULO II	21
2. MARCO TEORICO.....	21
2.1 Antecedentes Investigativos.....	21
2.2 Bases teóricas	24
2.2.1 Evolución histórica del conflicto laboral	24

2.2.2 Etimología y definiciones de conflicto.	26
2.2.3 Enfoques conceptuales del conflicto laboral	28
<i>Enfoque Tradicional</i>	28
<i>Enfoque de las relaciones humanas</i>	28
2.2.4 Enfoque interactuante.....	29
2.2.5 Clasificación del del conflicto laboral.....	29
2.2.6 Niveles de intensidad de conflictos y sus resultados en la organización.	31
2.2.7 Tipos de conflicto laboral.....	32
2.2.10 Efectos del conflicto en la persona.....	40
2.2. 11Resolución de conflictos	42
2.3 Marco Conceptual	43
2.4Sistema De Variables	44
2.4.1 Definición nominal.....	44
CAPITULO III.....	46
3.METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.	46
3.1 Enfoque Metodológico.....	46
3.2 Tipo De Investigación	47
3.3 Diseño De La Investigación	48
3.4 Población.....	48
3.5 Técnicas De Recolección De Información.....	49

3.5.1 La Encuesta	50
3.5.2 Instrumentos	50
CAPITULO IV	52
4.1 Presentación de los resultados.....	52
4.2 Propuesta	59
4.2.1 Presentación	59
4.2.3 Objetivo del plan de acción.....	62
4.2.4 Plan de acción.....	62
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Niveles de intensidad de conflictos en la organización.....	31
Tabla 2 Operacionalización de la variable	45
Tabla 3 Resultados objetivo 1	53
Tabla 4 Dimensión nivel de conflicto bajo	55
Tabla 5 Nivel de conflicto adecuado o moderado.....	57
Tabla 6 Nivel de conflicto alto.....	58
Tabla 7 Reconocimiento.....	62
Tabla 8 Estancamiento	64
Tabla 9 Relaciones interpersonales y gestión de conflictos	65
Tabla 10 Valores	66

INTRODUCCIÓN

El conflicto es un aspecto inevitable y natural de la interacción humana, porque cada vez que dos o tres personas con opiniones distintas se reúnan habrá un conflicto, incluso cuando se comparte día a día en una oficina de trabajo durante más de ocho horas con otras, porque hay diferentes creencias y opiniones, por lo que la importancia de la gestión de conflictos en el lugar de trabajo es una oportunidad de aprendizaje y crecimiento.

Los conflictos en el trabajo merecen una atención prioritaria para todos los empresarios, directivos y trabajadores, puesto que normalmente cuando nos referimos al conflicto la idea que da esta palabra es negativa, ya que muchos de los motivos que provocan conflictos resultan de las diferencias personales (creencias, valores, su personalidad), tendencias humanas conflictivas (envidia, pereza, indiferencia) o causas contextuales (asignación de tareas, estados de ánimo).

Por lo que será importante identificar aquellas personas que generan un mal clima laboral, con el fin de poder realizar los correctivos necesarios para mitigar estas diferencias o discrepancias en el área de trabajo, caso contrario sino se hace nada, las relaciones laborales se verán desgastadas por estas personas que muchas veces no asumen sus responsabilidades culpabilizando casi siempre a los demás, no aportan nada positivo, no colaboran, no son empáticos ni asertivos y más bien generan una energía tan negativa que afecta el clima laboral, por ende no respetan y mucho menos son tolerantes, ya que estas personas se creen los dueños de la verdad absoluta, por lo tanto son egoístas.

Consecuentemente el desarrollo del presente trabajo de investigación para el manejo de conflictos laborales en la dependencia de Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira, la cual, se encuentra estructurada de la siguiente manera: el primer capítulo se plantea toda la problemática que motivó la realización del estudio.

El segundo capítulo sustenta teóricamente el tema de conflictos laborales información que sirve de base para realizar un diagnóstico de cómo se encuentran las relaciones laborales a momento de trabajar en equipo, la misma que servirá para el desarrollo de este proyecto. En el tercer capítulo se detallan los aspectos metodológicos tenidos en cuenta para desarrollar la investigación y dar cumplimiento a los objetivos trazados por las autoras. En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la aplicación del instrumento, así como la propuesta de acción para mitigar los conflictos Y finalmente se concluye este proyecto de investigación con un apartado de conclusiones y recomendaciones, que se pone a consideración para una mejor toma de decisiones en pro de los colaboradores y del área de trabajo.

CAPITULO I

I. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer e investigar sobre el clima organizacional, puesto que el comportamiento de los individuos en la organización genera muchas veces un ambiente que afecta tanto a estos como a los objetivos de la misma. El clima organizacional ejerce una influencia directa en la conducta y el comportamiento de los distintos agentes que laboran en ella, por consiguiente, determina la forma en que el trabajador percibe y realiza su trabajo, su rendimiento, su productividad y el grado de satisfacción que experimenta en la labor que desempeña (Chiavenato, 2017, p. 8).

Con relación a lo anterior, uno de los aspectos que infiere en el relacionamiento de los empleados y el clima organizacional son los conflictos, los cuales, son un aspecto inevitable y natural de la interacción humana, puesto que siempre que se encuentren dos o tres personas reunidas existe una alta probabilidad de que se presente un conflicto, más aún cuando se comparte diariamente en una oficina de trabajo más de ocho horas con otras personas, ya que al tener creencias y puntos de vista diferentes se pueden generar desacuerdos, es por ello que según lo mencionado por Castillo, (2016) existe la importancia de que se gestione oportunamente los conflictos en el lugar de trabajo, los mismos que pueden ser un beneficio o una desventaja, la clave está en que los líderes sepan administrar los conflictos, convirtiendo la discordia en oportunidades de aprendizaje y crecimiento (p.13).

A nivel internacional, algunos autores como Cavalli y Quintero (2020) mencionan que los conflictos en el trabajo merecen una atención prioritaria para todos los empresarios, directivos y

trabajadores, puesto que normalmente cuando se hace referencia al conflicto la idea que da esta palabra es negativa, ya que muchos de los motivos que provocan conflictos resultan de las diferencias personales (creencias, valores, su personalidad), tendencias humanas conflictivas (envidia, pereza, indiferencia) o causas contextuales (asignación de tareas, estados de ánimo).

El conflicto laboral no se aparta de las relaciones en el ámbito laboral de los colombianos. Según el Ministerio del Trabajo, entre 2018 y lo que va del 2021 se han atendido alrededor de 282.000 casos individuales, lo que equivale a decir que uno de cada cien ocupados acudió en este lapso a las instancias del Estado sobre todo en la relación contratista y contratante, sin embargo, el Ministerio también reporta que se presentan los conflictos colectivos que tienen de por medio un sindicato, son más complejos de dirimir y, en el quinquenio, según las estadísticas, suman casi 6.000, 16 de los cuales se han ido a huelga, destacándose entre estas la más dura y extensa en los últimos tiempos, la de los pilotos de Avianca.

Basado en lo anterior, es importante identificar aquellas personas que generan un mal clima laboral, con el fin de poder realizar los correctivos necesarios para mitigar estas diferencias o discrepancias en el área de trabajo, caso contrario sino se hace nada, las relaciones laborales se verán desgastadas por estas personas que muchas veces no asumen sus responsabilidades culpabilizando casi siempre a los demás.

En las instituciones de educación superior, la constante comunicación interpersonal hace que el personal directivo, jerárquico, docentes y administrativos se relacionen y puedan establecer puntos de vista y criterios comunes que beneficien a la institución y al servicio que esta ofrece a la comunidad. La comunicación, cuando es competente, “favorece el desarrollo de las relaciones interpersonales competentes” (Novel, 2020). En el trabajo, las buenas relaciones favorecen la satisfacción de necesidades básicas de cada individuo y las de sus compañeros.

Según Porret, (2014), en las empresas públicas del Estado, el proceso de comunicación tiene que ser fluido a fin de asegurar que todos los empleados se entiendan, que no existan contradicciones por falta de información y que se permita proyectar una buena imagen ante el colectivo. Si en estas organizaciones no atienden a satisfacer los requerimientos de una buena comunicación, se pueden producir consecuencias negativas, por ejemplo (el desconocimiento de nuevos procedimientos, la usurpación de funciones y la casi nula información) que pueden afectar las relaciones entre empleados y por ende de la entidad.

De esta manera se evidencia que, si la comunicación falla en el seno de las empresas públicas y en especial en las instituciones de educación superior, se producen irregularidades que luego tratan de ser justificadas argumentándose desconocimiento, falta de instrucciones o información recibidas a medias. Esto puede conducir a un malestar en la organización lo que genera incomodidad en el trabajo, un ambiente no adecuado, conflictos y otros aspectos negativos.

Por otra parte, según Alles (2012) cuando a los empleados no se les informa oportunamente sobre el avance del trabajo, las aspiraciones en relación a las tareas que cada trabajador debe desarrollar, las opiniones sobre aspectos que pueden ser mejoradas o implementados; se producen grandes brechas que pueden conducir a la empresa a un difícil ambiente laboral, lo que puede afectar la productividad de cada empleado y, en consecuencia, la eficiencia de ella. Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen.

En la estructura organizacional es necesario que se cree un sistema de información que dinamice los procesos que a nivel interno confortan la entidad y la proyectan hacia el área de influencia. Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la

integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales (Castillo, 2016).

Con relación a la Universidad de La Guajira, las autoras del presente estudio encontraron que existen un conjunto de particularidades, donde las relaciones interpersonales de la dependencia de Bienestar Social Universitario no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático participativo.

Además; no existe una comunicación fluida y oportuna entre los funcionarios, pues, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás; que permita ser capaz de inspirar confianza, lealtad y crear un ambiente agradable que consienta desarrollar las actividades laborales y que este a su vez, permita proporcionar a los empleados la satisfacción de las necesidades, planificar la vía a seguir para el logro de las metas, prever y contrarrestar los posibles obstáculos que impiden el logro de las metas del trabajador con las de las organizaciones para que éste se sienta comprometido con los objetivos de la empresa. Es por ello que el presente estudio busca generar un plan de acción que permita mejorar la resolución de conflictos de esta área fundamental de la Universidad de La Guajira.

1.1.1 Formulación del problema.

Partiendo de lo planteado anteriormente, surge el siguiente interrogante:

¿De qué manera se puede contribuir para mitigar los conflictos laborales en la dependencia de Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira?

1.1.2 Sistematización del problema.

¿Cuál es el tipo de conflicto más frecuente en el personal administrativo vinculado a la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira?

¿Cuál es el nivel de conflicto vivenciado por el personal administrativo vinculado a la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira?

1.2 Objetivos del Estudio.

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta para el manejo de conflictos laborales en la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira.

1.2.2 Objetivos Específicos.

Analizar el tipo de conflicto más frecuente en el personal administrativo vinculado a la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira.

Identificar el nivel de conflicto vivenciado por el personal administrativo vinculado a la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira.

Desarrollar un plan de acción en base a las dimensiones conflictivas, con el fin de disminuir los conflictos en la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira.

1.3 Justificación de la Investigación.

La importancia del tema de los conflictos laborales es evidente, si se considera el carácter opuesto de los intereses de los actores del proceso productivo. Es una verdad indiscutible, que se

ha avanzado enormemente en el renglón del diálogo entre trabajadores, pues, se han ido cambiando paulatinamente aquellas formas violentas de solucionar diferencias, que cegaban vidas obreras y reducían a cenizas fábricas, por mecanismos mucho más civilizados (Acosta, 2014). Hoy día, el “campo de batalla” es una mesa de negociaciones. La empresa ha dejado de concebirse como un escenario de boxeo, y ha comenzado a verse en su dimensión comunitaria.

La comunicación es el elemento clave dentro de toda organización; por ello, es pertinente que sus integrantes mantengan un proceso fluido, eficaz, dinámico e interactivo en lo que a intercambio de información y uso de la misma se refiere para garantizar que los objetivos y propósitos institucionales se logren, sin ella, sería imposible que un empleado reciba instrucciones, que conozca lo que hacen sus compañeros, que los gerentes den instrucciones y que se produzcan oportunidades cooperativas, ya que sin el intercambio de información se hace casi imposible que las personas participen (Boland, Stancatti, y Lucíarte, 2017).

En el caso específico de la dependencia analizada en el presente estudio, la cual, pertenece a una entidad pública del Estado como es el caso de la Universidad de La Guajira, el proceso de comunicación presenta fallas que afectan de manera negativa el clima organizacional y la productividad, generando conflictos. Por lo antes señalado, corresponde a quienes dirigen asegurar que los empleados entiendan con claridad las instrucciones, de crear un ambiente favorable para que los subalternos puedan expresar con libertad las inquietudes, ideas, aportes, reclamos y cualquier otro aspecto que sea necesario tanto para el interés de la empresa como del personal.

Además, se debe atender oportunamente los conflictos tan pronto aparezcan y mejorar la eficiencia de la organización. Por lo anterior, la investigación propuesta es importante, porque existe la posibilidad de demostrar que toda organización debe contar con un flujo de

comunicación y manejo de conflictos efectivo que le permita conocer las fallas o deficiencias que puedan interrumpir el desenvolvimiento en las actividades.

El presente estudio se justifica desde lo científico - social, porque permite tener nuevo conocimiento acerca de las relaciones interpersonales y clima organizacional de la dependencia de Bienestar Social Universitario y por ende de la sociedad académica; que puede servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento Institucional. Desde lo académico, la relevancia del estudio radica en que los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado, se vea los errores, y deficiencias para mejorarlas.

Desde lo práctico, la realización del estudio permite valorar a los directivos, y a todo el personal administrativo vinculado a dicha dependencia el nivel de afectación en de las relaciones interpersonales y el clima organizacional a raíz de los conflictos que a diario se presentan, pero más allá de eso, se busca diseñar acciones para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos, pero ante todo, desarrollar en esta área un buen manejo de los conflictos laborales.

1.4 Delimitación De La Investigación

1.4.1 Delimitación teórica.

Teniendo en cuenta la variable objeto de estudio, el presente estudio se fundamenta teóricamente en autores como: Acosta (2012), Alles (2012), Castillo (2016), Chiavenato (2017), entre otros.

1.4.2 Delimitación espacial

Esta investigación se llevará a cabo en la República de Colombia, departamento de La Guajira, específicamente en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, donde se encuentra la Universidad de La Guajira.

1.4.3 Delimitación temporal

El desarrollo de la presente investigación se llevará a cabo en un periodo de tiempo de siete (7) meses calendario para la ejecución y resultados, iniciando el mes de noviembre del año 2021 finalizando el mes de junio del año 2022

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

El presente capítulo se enmarca en la investigación de las variables que da origen a los antecedentes de estudio en el contexto internacional, latinoamericano y nacional, el estado del arte, y los sistemas teóricos conceptuales, con la finalidad de abordar distintas posiciones en relación a la variable del estudio.

2.1 Antecedentes Investigativos

Baltazar y Chirinos (2017) realizaron un estudio donde identificaron las dimensiones de la personalidad relacionada con el clima laboral, y utilizaron como instrumento de medición el cuestionario BFQ, versión española (1995), con una población de 92 trabajadores con edades de 18 a 30 años. En este estudio se encontró por medio de una correlación de Pearson, una correlación positiva moderada altamente significativa entre clima laboral y afabilidad; así como una relación positiva débil altamente significativa entre clima laboral y las dimensiones de energía y tesón.

Así mismo, se observó que no existe relación entre clima laboral y las dimensiones de estabilidad emocional y apertura mental. Por otro lado, se encontró que la dimensión energía presenta una frecuencia elevada en los niveles alto y muy alto con porcentajes de 46% y 37%, de igual manera la dimensión afabilidad, con 48% y 33% y tesón con 42% y 40%, respectivamente. Así mismo, en la dimensión de estabilidad emocional la frecuencia elevada está en los niveles alto y promedio, con porcentajes de 41% y 33%, y en la de apertura mental, la frecuencia elevada oscila entre los niveles alto, promedio y bajo con porcentajes de 38%, 24% y 22% respectivamente.

Abrego, Gonzales & Iulio (2017) realizaron una investigación relacionada a la Elaboración de un Diseño Instruccional para el Desarrollo de Habilidades en el Manejo de Conflictos y Negociaciones dirigida al Área de Mercadeo y Ventas en la Industria Farmacéutica Roka C.A. utilizando la Inteligencia Emocional, el objetivo de esta investigación fue desarrollar contenido educativo en Inteligencia emocional que le permite al gerente contemporánea de la industria farmacéutica Roka CA, para desarrollar habilidades en el manejo de conflictos y la negociación en el lugar de trabajo, la presente investigación tiene un diseño no experimental de tipo transaccional descriptivo.

La población objeto de estudio de la investigación estuvo conformada por gerentes de venta, mercadeo y de producto de la industria farmacéutica, con mínimo tres (3) años de experiencia en el área. Para el presente caso, se seleccionó un grupo compuesto por 23 gerentes con las características descritas para la población del Laboratorio Farmacéutico Roka C.A, las conclusiones de esta investigación comentaron que existe una diversidad de estudios de naturaleza empírica que han evaluado la inteligencia emocional, así como sus efectos en las organizaciones, la gran mayoría de ellos han demostrado las consecuencias positivas que genera para la organización tener directivos y trabajadores con altos niveles de inteligencia emocional.

Son varias las empresas que han descuidado a sus trabajadores en todos sus niveles y ello se nota, al medir el clima organizacional, en donde el comportamiento organizacional presenta poca productividad, pertenencia a la empresa y motivación, son varias las causas que lo generan, las propias políticas de la empresa en relación a la satisfacción del trabajo, del rendimiento, poca retribución y reconocimiento de la labor desempeñada, ausencia de un liderazgo participativo, carismático, integrado realmente con sus equipos de trabajo, mala definición de los cargos, funciones a desempeñar, ergonomía, higiene ocupacional, tecnología no desarrollada, plan de

carreras no definidas, ausencia de índices de rendimiento, ausencia de una cultura organizacional proactiva, que sea propia del desempeño de los trabajadores (Mártin, 2011)

Bermejo (2020) en su estudio de investigación manifiesta que el conflicto como parte de la esencia humana, es una variable que forma parte y determina la interacción social, por ello, que mejor que conocer cómo surge y sobre todo como poder administrarlo de tal forma que obtengamos mayor eficacia laboral. El método que se siguió fue una revisión bibliográfica sobre el tema, la aplicación aleatoria de un instrumento en el mercado para ver cómo se pueden identificar los estilos y por último genero un curso que permita a los gerentes, agentes de cambio, administrar el conflicto en beneficio de los individuos y de la organización.

La conclusión de este estudio fue el curso de capacitación diseñado a gerentes para manejar el conflicto en forma positiva y que genere resultados en la organización. En la medida en que esto logre implementarse, la eficacia laboral será mayor y los ejemplares estarna más satisfechos y conscientes de lo que espera de ellos en la organización, sin olvidar por supuesto su integridad como individuos.

Silva (2020) desarrollo una investigación para el Diagnostico del nivel de satisfacción laboral del personal de la Unidad de atención al cliente y asistentes comerciales de la empresa Electronorte S.A. el tipo de investigación que desarrollo fue descriptivo. La investigación tenía como objetivo principal determinar el nivel de satisfacción laboral concluyendo el autor que el nivel de satisfacción laboral se encontraba en una escala promedio de (45.2%) lo cual refleja la presencia tanto de sentimientos positivos como negativos hacia el trabajo, constituyendo una influencia para una relativa aceptación del trabajo. Permitió conocer con este estudio que factores influyen en la satisfacción laboral y como afectan en el trabajo, ya que habiendo una

buena satisfacción laboral habrá un buen desempeño permitiendo a la empresa ofrecer un buen servicio a sus clientes.

Prado (2021) realizó el estudio del adecuado manejo de los conflictos y los procesos de negociación, como contribución a la mejora del ambiente laboral y sus resultados. Donde el manejo no adecuado de un conflicto es como el combustible que necesita un incendio para propagarse; el no adecuado manejo de este, puede generar en una organización grandes pérdidas no solo de dinero, sino de talento humano, el manejo de conflicto y el proceso de negociación sirve a los gerentes y directivos en la búsqueda de nuevos enfoques que les permitan crear las alternativas necesarias para un adecuado ambiente laboral, que mejoró la productividad. Los resultados de estas alternativas deben ser continuos, y su temática debe estar orientada a la administración que permita controlar los niveles de conflicto, hasta alcanzar bajos índices de conflictividad y altos niveles de productividad y ambiente laboral.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Evolución histórica del conflicto laboral

El conflicto a lo largo de la historia de la humanidad se lo ha enfocado desde varios puntos de vista y ramas del conocimiento, así por ejemplo lo han hecho Sigmund Freud al manifestar que una persona tiene un conflicto cuando demandas internas se oponen, lo que significa que intereses o demandas no pueden ser resueltas (Rodríguez, 2019).

De igual forma, Charles Darwin, que, según Jáuregui (2009) al manifestar que existe un conflicto en la lucha por la supervivencia de las especies que no es más que la adaptación de las mismas en el entorno en el cual se encuentren, así como también lo han hecho Karl Marx y Friedrich Engels (2018) al manifestar que el conflicto solo puede resolverse cuando se llegue a

una sociedad sin clases, por lo tanto, ellos centraban sus investigaciones en la lucha por la igualdad.

Por lo tanto, el conflicto define y guía nuestra forma de vivir, puesto que no importa la raza, edad, clase social, género etc., todos experimentamos con nosotros mismos o en las relaciones con nuestro entorno situaciones de conflicto, como lo es con nuestros padres, hermanos, parejas, parientes, vecinos, amigos, compañeros de trabajo etc., siempre estaremos expuestos a ellos.

Muchas son las causas que desencadenan los conflictos, y una de ellas son las necesidades básicas sin satisfacer, competencia por recursos limitados y conflictos de valores (Femenia 2015), concepto que se encuentra ligada a la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow que manifiesta que a medida que se satisface las necesidades de un nivel inferior, el ser humano va satisfaciendo las necesidades del nivel superior como respuesta a la satisfacción de las diferentes necesidades, a las que Maslow identifica como necesarias para la autorrealización. Estas necesidades son las de supervivencia (fisiológicas y de seguridad) y las de crecimiento (sociales, estima y autorrealización) Boland, (2011):

Necesidades fisiológicas. son necesidades que buscan mantener un equilibrio en el cuerpo humano, como son el respirar, beber agua, dormir, comer, tener salud, y la sexualidad.

Necesidades de seguridad. son necesidades que brindan a la persona la sensación de estar segura y protegida, como lo son: protección, empleo, ingresos y recursos, seguridad a lo desconocido, propiedad personal.

Necesidades sociales. son necesidades de interacción del ser humano con otras personas, como lo son: amistad, afecto, pertenencia, realizar actividades recreativas y ejercicios en grupo e identificación grupal.

Necesidades de estima. estas necesidades son de ego y en ella podemos encontrar necesidades como el reconocimiento, autoestima, prestigio, realización laboral, estudio y superación.

Necesidad de autorrealización. esta necesidad se encuentra en la cima de la pirámide conjuntamente con las de estima e incluye el prestigio, búsqueda de éxito, autoconocimiento, creatividad, sentido y proyección de vida.

2.2.2 Etimología y definiciones de conflicto.

Etimológicamente la palabra conflicto viene del latín *conflictus* que significa originariamente choque o combate (Andrade, 2018), por lo tanto, se podría decir con este significado que el conflicto es una lucha o altercado entre dos o más personas que no están de acuerdo en algo, manifestando que el conflicto es una oposición, discusión, un problema o una situación complicada, en donde existe un desacuerdo que no ha sido resuelto.

La Real Academia de la Lengua Española la define en un sentido figurado como combate, lucha, pelea de una situación desafortunada y de difícil salida, así como también desde el ámbito de la psicología la define como la coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos, y desde el punto de vista de las relaciones laborales es el enfrentamiento entre los representantes de los trabajadores y los empresarios.

Pero afortunadamente este criterio ha cambiado en el transcurso del tiempo, puesto que ahora al conflicto se lo mira de una manera constructiva, y ya no de una manera destructiva, por lo tanto, los conflictos no son buenos ni malos, es más bien la manera cómo se gestiona esos conflictos para convertirlos en una oportunidad ante cualquier situación que se desarrolle el conflicto.

Sin embargo, formular una definición que abarque la complejidad del conflicto es muy complicado, ya que se debería tomar en cuenta las diferentes connotaciones que tiene, así como los diferentes tipos de conflicto existentes etc., es por ello el gran número de definiciones existentes.

Frente a estos conceptos se puede considerar que el conflicto cumple con las siguientes características:

- ✓ El conflicto es parte de la vida del ser humano, por lo tanto, se dan en cualquier espacio.
- ✓ En el conflicto hay personas o grupos de personas, las cuales una de ellas ve afectada sus opiniones y decisiones.
- ✓ En el conflicto hay un desacuerdo explícito, en donde una de las partes manifiesta de manera abierta su oposición.
- ✓ En el conflicto existen intereses y necesidades incompatibles que desean ser satisfechas por ambas partes.
- ✓ En el conflicto las personas tienen sus propias percepciones de las cosas, donde cada una de las partes le trasmite a la otra lo que piensa de ella ya sea por la experiencia pasada, creencias, por su historia personal y el entorno.

Por lo tanto el conflicto es algo innato del ser humano, puesto que se presenta en cualquier situación de la vida, ya que siempre existirán discrepancias entre las personas por hacer prevalecer sus opiniones y decisiones en base a sus intereses y necesidades, los mismos que son percibidos como incompatibles, puesto que una de ellas percibe que la otra parte ha afectado negativamente sus ideas, creencias y sentimientos, pero también el conflicto puede representar crecimiento y desarrollo si se aprende a convivir positivamente con ellos, lo que implica la manera en cómo se los gestiona para poder resolver los conflictos.

2.2.3 Enfoques conceptuales del conflicto laboral

Robbins y De Cenzo (2009, p. 394) manifiestan que en la actualidad las relaciones laborales requieren de una comprensión profunda del fenómeno del conflicto, ya que con el paso de los años la concepción de conflicto dentro de la organización ha ido evolucionado surgiendo tres enfoques, los cuales son: enfoque tradicional, de relaciones humanas e interactuante.

Enfoque Tradicional

Este enfoque viene desde finales del siglo XIX hasta mediados de la década de 1940 y consiste en suponer que todo conflicto es malo y tiene un efecto negativo en la organización, es así que el conflicto es visto negativamente y es utilizado como sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad. Por lo tanto, este conflicto es el resultado disfuncional de una pobre comunicación, una falta de franqueza, confianza entre la gente y la falla de los administradores para responder a las necesidades y aspiraciones de sus colaboradores.

Desde este enfoque el conflicto es visto como malo y ciertamente ofrece un punto de vista sencillo para observar el comportamiento de las personas que crean conflictos, ya que en este punto al conflicto se lo evita y simplemente se dirige la atención a sus causas y se corrige ese mal funcionamiento a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización.

Enfoque de las relaciones humanas.

Este enfoque dominó la teoría del conflicto desde finales de la década de los cuarenta hasta mediados de la década de los setenta, el mismo que sostiene que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones. Por lo tanto, es inevitable y la escuela de relaciones humanas apoyaba la aceptación del conflicto impidiendo que se elimine el mismo, sino más bien tiene el potencial para convertirse en una fuerza positiva que beneficie el desempeño del grupo.

2.2.4 Enfoque interactuante

La perspectiva teórica actual del conflicto es el enfoque interactuante, el mismo que no solo lo acepta como lo hace el enfoque de las relaciones humanas, sino que el enfoque interactuante alienta el conflicto, puesto que en este enfoque es necesario mantener un nivel mínimo de conflicto lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrático y creativo, ya que una organización armoniosa, pacífica, tranquila y cooperativa suele volverse estática, apática e insensible a la necesidad de cambio y de innovación.

Desde este enfoque es evidente que es inapropiado e ingenuo considerar que el conflicto es completamente bueno o completamente malo, por lo tanto, dependerá del tipo de conflicto que se encuentre desarrollando para diferenciar entre el conflicto funcional y el disfuncional.

Como conclusión se puede decir que desde hace varios años el conflicto era considerado como nocivo y destructivo como se lo indica en el primer enfoque, por lo que era necesario evitarlo para impedir que se den situaciones que afecten las relaciones y el entorno de las personas, caso contrario sucedía con el enfoque de las relaciones humanas y el enfoque interactuante, las mismas que manifiestan que debían mantener una tendencia en reconocer que es importante ciertos niveles de conflicto para que nos comportemos con efectividad y se puedan generar cambios en la organización. Por lo tanto, antes de pensar en suprimir o eliminar un conflicto deben ser gestionados oportunamente para el beneficio de la empresa.

2.2.5 Clasificación del del conflicto laboral.

Los conflictos en las organizaciones son inevitables, no obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, por lo tanto, todo dependerá en cómo se manejan los conflictos. Es por ello que los conflictos se pueden definir en función de los efectos que se

produce en una organización y bajo este punto de vista los conflictos se clasifican en funcionales y disfuncionales.

2.2.5.1 Conflicto Funcional: (constructivos)

Este tipo de conflicto es de intensidad moderada, el mismo que sustenta las metas del grupo y mejora el desempeño de las partes, promoviendo la creatividad, la solución de problemas, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, estimulan el trabajo en equipo etc., el mismo que posibilita un medio para liberar tensiones en el cual se fomenta un entorno de evaluación de uno mismo y de cambio (Robbins y Judge 2009, p, 486). Por lo tanto, surgen de la búsqueda de metas comunes para el bienestar de las partes, y no da lugar a que existan intereses particulares y egoístas.

2.2.5.2 Conflicto Disfuncional: (destructivos)

Este conflicto obstaculiza las metas organizacionales y el desempeño de las partes tensionando y afectando severamente una relación armoniosa en el futuro, ya que esto generará estrés, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión etc., el mismo que afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, reduciendo su capacidad creativa, y en general su productividad y eficacia personal (Robbins y Judge 2009, p. 486).

Por lo tanto, este tipo de conflicto tiene metas muy diferentes, y no busca mejorar la situación en que se encuentran, ya que busca solamente el beneficio propio logrando agrandar las diferencias entre las partes en la cual se rompe la comunicación e incluso llegar a episodios de violencia por algún desacuerdo. Es así que es mejor ver a los conflictos como incentivos para progresar, más que como males irremediables, ya que si se administran en forma apropiada son una oportunidad para el crecimiento.

2.2.6 Niveles de intensidad de conflictos y sus resultados en la organización.

Es necesario que dentro de una organización el conflicto sea saludable sin que llegue a extremos, (Castillo, 2016, p. 331) puesto que la ausencia de desacuerdos entre los integrantes de un grupo puede conducir al desgano por el mejoramiento, por lo que es necesario mantener un nivel suficiente de conflicto para que la empresa sea creativa y pueda asumir cambios organizacionales, es por ello que la intensidad del conflicto en una organización es de tres niveles, los cuales son:

Tabla 1 *Niveles de intensidad de conflictos en la organización.*

Niveles de intensidad de conflictos en la organización		
1. Bajo	2. Adecuado y estimulante	3. Alto

Fuente: Propia de las autoras (2022)

Por lo tanto, estos niveles de conflicto producen diferentes resultados en la productividad de una organización, por lo tanto, sus características son las siguientes:

2.2.6.1 Nivel de conflicto bajo.

En este nivel las características que se desarrollan en una organización son: la apatía, la indiferencia, estancamiento, escaso interés, falta de creatividad y sugerencias, pocos cambios y falta de nuevas ideas. Por lo tanto, el impacto que tiene la organización es un bajo desempeño y productividad lo que conlleva a un ambiente rutinario y aburrido.

2.2.6.2 Nivel de conflicto adecuado y estimulante

En este nivel las características que se desarrollan en la organización son: creatividad, nuevos retos, interés por mejorar las cosas y solucionar problemas y se busca responder a los cambios.

Por lo tanto, el impacto que tiene la organización es un alto desempeño y una alta productividad lo que conlleva a tener un ambiente estimulante de trabajo.

2.2.6.3 Nivel de conflicto alto

En este nivel las características que se desarrollan en la organización son: pleitos, molestias, bloqueo al trabajo de los otros, desorganización y la no cooperación. Por lo tanto, el impacto que tiene la organización es un bajo desempeño, ambiente tenso y desgaste emocional.

2.2.7 Tipos de conflicto laboral

Para distinguir entre conflictos funcionales de los disfuncionales, es necesario observar el tipo de conflicto, por lo tanto, Stephen Robbins menciona que existen tres tipos de conflicto, los cuales son:

1. **Conflicto de tarea.** se relaciona con el contenido y metas del trabajo, este tipo de conflicto es funcional siempre y cuando sean poco intensos es decir de bajo nivel (Robbins y Judge 2019, p. 486). Lo que significa que el conflicto de tarea surge cuando los miembros del grupo tienen diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones acerca de la actividad laboral que se encuentran realizando, por lo tanto, esta diferencia hará que los colaboradores piensen en fomentar la creatividad, aumentar la comprensión mediante la identificación de los diferentes puntos de vista y respetando las opiniones del otro.
2. **Conflicto de relación.-** se centra en las relaciones interpersonales, y los estudios demuestran que este tipo de conflicto casi siempre son disfuncionales (Robbins y Judge 2019, p. 486), y la razón es porque el comportamiento del ser humano es variable y complejo, ya que su conducta se debe a múltiples factores, y esto se debe a que es imposible que dos personas tengan exactamente los mismos deseos,

necesidades y percepciones, por lo tanto es un reto cotidiano el poderse llevar bien con personas intolerantes, agresivas, arrogantes, amargadas posesivas etc.

3. **Conflicto de proceso.** tiene que ver con la forma en que se hace el trabajo, por lo tanto, este tipo de conflicto es de bajo nivel a moderado y se clasifican en conflictos funcionales.

2.2.8 Proceso del conflicto

Marinés Suárez citada en (Novel, 2020, p. 18) considera que el conflicto es un proceso de interacción, que como tal nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario; que se construye recíprocamente entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación.

Por lo tanto, el conflicto es un proceso que se va desarrollando en el transcurso del tiempo, es así que para Stephen Robbins y Timothy Judge (2009, p. 487) el conflicto tiene cinco etapas las cuales son: oposición o incompatibilidad, conocimiento y personalización, intensiones, comportamiento y resultados.

Etapa 1: oposición o incompatibilidad. esta primera etapa nos indica las condiciones que propicia un conflicto, Stephen Robbins manifiesta que los conflictos no surgen de la nada, ya que el conflicto estará determinado en gran medida por las causas del mismo, los cuales son:

- ✓ **Comunicación.** la mala de comunicación no es la fuente de todos los conflictos, más bien son los problemas en el proceso de comunicación lo que provoca los malos entendidos y desacuerdos que se derivan de los problemas semánticos, así como el ruido en los canales de comunicación.

- ✓ **Estructura.** este elemento incluye variables como el tamaño y grados de especialización en las actividades asignadas a los miembros del grupo, los mismos que actúan como fuerzas que estimulan el conflicto, ya que cuanto mayor es el grupo y cuanto más especializadas sean sus actividades mayores es la probabilidad de conflicto. Así también tenemos elementos como el estilo de liderazgo en donde sí es cerrado conllevará a una constante observación y control de la conducta de los individuos lo que aumentará el conflicto, los sistemas de recompensa también son elementos que provocan conflictos si un miembro obtiene provecho a costa de otro, y por último el grado de dependencia de los grupos desarrollará un conflicto por la interdependencia existente entre ellos, ya que permitirá que un grupo salga ganando a expensas del otro puesto que aquí se estimulan fuerzas contrarias.
- ✓ **Variables personales.** estas variables personales incluyen aspectos como la personalidad, la misma que explica las idiosincrasias y las diferencias individuales, ya que ciertos tipos de personalidad como las personas autoritarias, dogmáticas y que tienen poco amor propio conducen a un posible conflicto. Así también están los diferentes sistemas de valor como lo son aspectos como los prejuicios, los desacuerdos en cuanto a la contribución personal para el grupo.

Etapas 2: conocimiento y personalización. en esta etapa se tiene conciencia de la existencia de un conflicto, es por ello necesario reconocer el tipo de conflicto en esta etapa, las cuales son:

- ✓ **Conflicto percibido.** este conflicto es aquel en donde una o varias partes reconocen que existen condiciones que propician el surgimiento de un conflicto, pero el hecho de que se perciba un conflicto no significa que se encuentra personalizado, ya que si una

persona tiene conciencia de una diferencia existente con otro individuo y que esta cree que no lo afecta, lo que sucederá es que no se personalizará ese conflicto.

- ✓ **Conflicto sentido.** en este conflicto se ven envueltos sentimientos que causan ansiedad, frustración y tensión dando forma a las percepciones.

Etapa 3: intenciones. en esta etapa intervienen las percepciones y las emociones de las personas y su conducta franca, por lo tanto, representa la intención para actuar de una manera dada, pero cabe mencionar que la conducta no siempre refleja con exactitud las intenciones de una persona. Existen cinco intenciones para manejar los conflictos, los cuales son:

- ✓ **Competir.** la persona pretende satisfacer sus intereses independientemente del impacto que produzca en las otras personas del conflicto.
- ✓ **Colaborar.** situación donde las partes del conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todas las partes.
- ✓ **Comprometerse.** situación en la que ambas partes del conflicto están dispuestas a ceder algo y compartir los resultados de un compromiso, ya que en este punto no hay un ganador ni un perdedor.
- ✓ **Evitar.** la persona se da cuenta de un conflicto y tiene el deseo de retirarse o acabar con el mismo.
- ✓ **Acomodarse.** situación en la que existe la disposición de una de las partes para colocar los intereses de la otra por encima de los propios.

Etapa 4: Comportamiento. en esta etapa los conflictos tienden a centrarse más porque son más visibles, ya que la etapa de comportamiento incluye afirmaciones, actos y reacciones de las partes que se encuentran en conflicto, estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos abiertos de implementarlas intenciones de cada parte, por lo tanto, los conflictos se

intensifican para convertirse en algo destructivo. Es así que los conflictos que llegan a las etapas superiores como las agresiones, golpes, riñas etc., casi siempre son disfuncionales y los conflictos como los desacuerdos, malos entendidos, y discusiones son funcionales.

Etapa 5: resultados. en esta etapa hay dos tipos de resultados según el comportamiento que hayan tomado los miembros de la organización, los cuales son:

Resultado funcional: este conflicto es constructivo porque mejora la calidad de los resultados, estimula la creatividad y la innovación. Este resultado es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones, logrando que se mejore el rendimiento del grupo.

Resultado disfuncional: este conflicto es destructivo porque alienta el descontento, disuelve vínculos comunes, destruye al grupo, reduce su eficacia, retrasa su comunicación y disminuye la cohesión.

2.2.9 Conflicto: ventajas y desventajas

Los conflictos son un aspecto inevitable y natural de la interacción humana, es por ello que el conflicto en el lugar de trabajo puede tener efectos diferentes en función de cómo se gestione, los mismos que pueden ser un beneficio o una desventaja. Es por ello que la gestión de un conflicto debe ser el (Redorta Josep 2011, 24) “conjunto de acciones orientadas a producir un cambio en las relaciones de las personas afectadas de modo que la situación tienda a pacificarse lo más rápidamente posible y de la mejor manera. O también a reconducir este conflicto en función de objetivos preestablecidos por aquellos que tienen interés en el mismo”.

Pero no cabe duda “que el conflicto lo vivimos tan intensamente, tan profundamente y con frecuencia, tan irracionalmente, que nos posee, nos domina y por qué no decirlo, nos incapacita y hasta inutiliza como seres que debemos practicar regularmente los principios más elementales de

la convivencia negociada” (Fernández Manuel 1999, 25). Por lo tanto el conflicto en sí mismo no puede considerarse como bueno o malo, ya que los diferentes puntos de vista, los valores y las ideas por sí mismas no pueden calificarse de buenas o malas, es por ello que los conflictos se deben manejar eficientemente ya que pueden tener un efecto positivo, caso contrario puede afectar negativamente al ser humano.

Consecuentemente John W. Newstrom (2011, p. 277) manifiesta que los beneficios que produce un conflicto es el de buscar nuevos enfoques que conduzcan a mejores resultados, a ser creativos o experimentar con nuevas ideas, sacar a relucir problemas que se encontraban ocultos con el fin de enfrentarlos y resolverlos, para que de esta manera las personas se comprometan con el resultado de haber participado en su solución.

Así también Newstrom manifiesta que las desventajas de un conflicto se dan cuando dura mucho tiempo, por lo que adquiere una alta intensidad o se centra en asuntos personales, por lo tanto, en el ámbito interpersonal la cooperación y el trabajo en equipo se deterioran aumentando la desconfianza entre ellos, y por el otro lado en el ámbito individual los trabajadores pueden sentirse derrotados, lo que aumenta los niveles de tensión personal.

Causas de los conflictos interpersonales en el ámbito laboral

Los conflictos son un aspecto inevitable y natural de la interacción humana, es por ello que el conflicto en el lugar de trabajo puede tener efectos diferentes en función de cómo se gestione, los mismos que pueden ser un beneficio o una desventaja.

Es por ello que la gestión de un conflicto debe ser el conjunto de acciones orientadas a producir un cambio en las relaciones de las personas afectadas de modo que la situación tienda a pacificarse lo más rápidamente posible y de la mejor manera. O también a reconducir este

conflicto en función de objetivos preestablecidos por aquellos que tienen interés en el mismo (Redota, 2021).

Pero no cabe duda “que el conflicto lo vivimos tan intensamente, tan profundamente y con frecuencia, tan irracionalmente, que nos posee, nos domina y por qué no decirlo, nos incapacita y hasta inutiliza como seres que debemos practicar regularmente los principios más elementales de la convivencia negociada” (Fernández, 2019, p. 25). Por lo tanto, el conflicto en sí mismo no puede considerarse como bueno o malo, ya que los diferentes puntos de vista, los valores y las ideas por sí mismas no pueden calificarse de buenas o malas, es por ello que los conflictos se deben manejar eficientemente ya que pueden tener un efecto positivo, caso contrario puede afectar negativamente al ser humano.

Consecuentemente, Newstrom (2011, p. 277) manifiesta que los beneficios que produce un conflicto es el de buscar nuevos enfoques que conduzcan a mejores resultados, a ser creativos o experimentar con nuevas ideas, sacar a relucir problemas que se encontraban ocultos con el fin de enfrentarlos y resolverlos, para que de esta manera las personas se comprometan con el resultado de haber participado en su solución. Así también Newstrom manifiesta que las desventajas de un conflicto se dan cuando dura mucho tiempo, por lo que adquiere una alta intensidad o se centra en asuntos personales, por lo tanto, en el ámbito interpersonal la cooperación y el trabajo en equipo se deterioran aumentando la desconfianza entre ellos, y por el otro lado en el ámbito individual los trabajadores pueden sentirse derrotados, lo que aumenta los niveles de tensión personal.

En conclusión, será inevitable el surgimiento de un conflicto cuando las personas se relacionan en sus trabajos. Lo importante de ello será que le saquemos partido al conflicto,

mirándolo de una manera positiva para convertirlo en una oportunidad de mejora personal y organizacional.

Estrategias para el manejo de conflictos en las relaciones laborales.

Newstrom (2011, p. 279) plantea cinco estilos de comportamiento en las que el ser humano adoptar para elegir las estrategias que más le convenga, con el fin de obtener un resultado deseado, ya sea el de ganar o perder, las cuales son:

1. **Elusión/Evasión.** esta estrategia toma actitud evasiva ante un conflicto físico o mental, por lo tanto, la persona evita abordar los problemas esperando que se resuelvan a sí mismo sin confrontaciones, consecuentemente existe un escaso interés por los deseos propios y ajenos, es por ello que esquivan una situación conflictiva y posponen una solución. El resultado de cualquiera de las partes a menudo genera una situación de perder -perder.
2. **Suavización/acomodarse.** esta estrategia se acomoda a los intereses de la otra parte, por lo tanto, se da cuando alguien se desinteresa tanto de su propia postura que sólo piensa en satisfacer los deseos e intereses de la otra parte, consecuentemente esto ocurre cuando una de las partes desea mantener la paz o percibe el problema como algo menor, lo cual genera un resultado de perder – ganar.
3. **Coacción/competición.** esta estrategia utiliza tácticas de poder para obtener una victoria, como lo es la agresión y el dominio, lo que significa que obliga a los demás aceptar sus posiciones sin considerar las necesidades y posiciones de la contraparte. Por lo tanto, el resultado probable es una situación de ganar – perder.
4. **Concesión/comprometerse/regatear.** esta estrategia busca el punto intermedio en el cual la persona se encuentra dispuesta a renunciar algo para conseguir algo más, por lo

tanto, se produce cuando alguien se preocupa por sus deseos propios, pero se muestra dispuesto a tomar en consideración también los de la otra parte, es por ello que las partes del conflicto lo conciben como un proceso en los que si ambos ceden pueden llegar a un punto intermedio satisfactorio. Esta estrategia no tiene un resultado definido pero la respuesta seria yo cedo - tu cedes.

5. **Confrontación/Colaborar/Cooperar.** esta estrategia se centra en enfrentar el conflicto directamente para resolver el problema, por lo tanto, esta estrategia no pretende atacarse en una situación conflictiva, más bien muestra una actitud positiva en la búsqueda de una solución en la que ambas partes trabajan en conjunto para un mutuo beneficio, lo cual genera un resultado de ganar – ganar.

En conclusión, el ser humano tendrá desafíos en la manera como nos relacionamos con las demás personas, ya que se pondrá a prueba nuestro carácter y nuestra capacidad para resolver un conflicto, por lo tanto, esto permitirá que actuemos efectivamente para obtener el resultado deseado y esperado (perder o ganar, o a su vez que ambas partes salgan ganando). Pero todo dependerá de nuestro comportamiento ante una situación desagradable, por lo que en el siguiente cuadro se detalla los estilos comportamentales ante los conflictos.

2.2.10 Efectos del conflicto en la persona

Fuquen (2003, pp. 271-272) cita en su publicación que los efectos y repercusiones de un conflicto están relacionados con la forma como se desarrolle una negociación, así como con la actitud y los comportamientos que asumen los actores. De esta manera, un conflicto manejado en forma inadecuada se refleja en los siguientes aspectos:

Se almacenan o concentran energía y presiones que conllevan a la violencia.

- Se origina frustración y sentimientos destructivos.
- Se genera ansiedad y preocupación que pueden ocasionar trastornos en la salud.
- Se produce impotencia, inhibición y bloqueo.
- Se presentan enfrentamientos y choques con la realidad.
- En ocasiones, el conflicto no permite clarificar ideas.
- Los actores se revelan, eliminando el conflicto por completo.
- Se busca darle salidas extremas al conflicto.
- Se generan mecanismos de negación y desplazamiento.
- Se inhibe la capacidad de negociar.
- Se maneja un «diálogo de sordos».
- Se confunde la discusión con la polémica.
- Los actores ven las cosas como una tragedia.

Rosa y Carmona Lavado (2010) exponen que cuando entre líder y colaborador existe una relación de alta calidad, el mayor compromiso experimentado por la persona hacia la entidad para la que trabaja sería una forma de corresponder al superior en tanto sienta que es parte de la empresa. Dicho compromiso sería como una extensión del vínculo que lo unea su jefe.

Por el contrario, una persona puede sentirse al margen de una organización, que podrá funcionar mejor o peor, pero que, a raíz de una experiencia poco satisfactoria, debida a la fallida administración de un líder incompetente que no ha sabido generar confianza y motivación en su equipo. Con lo cual, los esfuerzos que la organización desempeñe para la mejora de la comunicación y el bienestar, pueden caer en saco roto si el jefe no logra conectar con los miembros de su equipo e implicarlos en el proyecto compartido.

2.2. 11 Resolución de conflictos

Para establecer el tipo de método a utilizar en la resolución de conflictos, se debe tener en cuenta las causas que lo provocaron: aspectos económicos, modificaciones cualitativas y cuantitativas en el mercado laboral e innovaciones tecnológicas. Estos factores hacen que la adopción de sistemas tradicionales para resolución de los conflictos no sea aconsejable, ya que su utilización puede producir una confrontación con la propia negociación colectiva. (González, 2006).

Se puede incluir como métodos de resolución a aquellos organismos que existen para proporcionar estabilidad en las relaciones laborales que se han visto afectadas por una situación de conflictos. Existen dos grupos de métodos. Aquellos que determinan el fin del conflicto como la mejor resolución. Estos utilizarán para ello sistemas obligatorios, incluso, la intervención del Estado, aunque con éstos se perderá la posible negociación que hubiera podido existir entre las partes afectadas.

Pero también están aquellos que toman como base el respeto a los derechos colectivos que propugna la Constitución. Por ello estos métodos poseen dos funciones. Una conciliadora, en la prevalecerá el respeto a los derechos de las partes afectadas. Otra facilitadora de la negociación colectiva entre las partes, usando sistemas tradicionales. Existe una clara diferencia entre los métodos de resolución de conflictos y las medidas de presión, consistente en que las medidas se pueden considerar como la manera de forzar a las organizaciones a adoptar un determinado método de resolución para el conflicto.

2.3 Marco Conceptual

Según Tafur (2008) El marco conceptual es el conjunto de conceptos que expone un investigador cuando hace el sustento teórico de su problema y tema de investigación. La expresión marco conceptual, tiene connotación metafórica, traída del empirismo humano porque los retratos se inscriben en un marco, así también el problema y el tema de investigación se inscribe, están incluidos en el contexto de un conjunto de conceptos induciendo a enfocarlos y apreciarlos.

El marco conceptual debe estar delimitado en función del objeto de investigación. Expone de manera relacionada los antecedentes y las teorías seleccionadas para su interpretación permitiendo tener una perspectiva analítica. Orienta en la búsqueda del investigador en la identificación de la metodología necesaria. Por el otro lado, permite establecer un consenso mínimo entre el investigador y el lector al respecto del lenguaje y los conceptos manejados.

Siguiendo en el mismo orden de ideas el marco conceptual es un conjunto de significados que sustentan las variables de la investigación permitiendo la profundización del tema investigado.

Conflicto

Según Vinyamata (2001, p, 129) el conflicto es definido como <lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos.

Conflicto organizacional

García en el 2011 (citado por Ortiz y Rivas, 2012) lo define como un estado de discordia entre los miembros de una organización producto de desacuerdos, reales o percibidos, relacionados con las necesidades, valores, recursos o intereses de estos. En épocas pasadas estas situaciones eran consideradas negativas en todos sus aspectos.

Manejo de conflicto

Vásquez, Sánchez, Navarro, Romero, Pérez y Kanazawa (2013) mencionan que El conflicto se puede enfrentar de diferentes maneras, una de ellas es eludir la situación, aunque esta alternativa resulta inoperante. Un punto clave es tratar la resolución del conflicto luego de que pasa el enojo. No se puede tratar el conflicto de una manera autoritaria, pretendiendo tener siempre la razón sobre el caso en cuestión, ya que esta manera de enfrentarlo va a provocar en los demás un enojo mayor, debido a que no se le da la oportunidad a la otra parte de exponer sus puntos de vista.

2.4 Sistema De Variables

2.4.1 Definición nominal

Conflictos organizacionales.

Borgues (2017) define esta la variable conflicto en las organizaciones es un proceso de oposición y confrontación entre individuos o grupos, en el cual las partes ejercen su poder para perseguir objetivos que consideran valiosos y al mismo tiempo impedir que la otra parte logre sus propias metas.

2.4.2 Definición operacional

La presente investigación se operacionaliza midiendo los tipos de conflictos presentes en la dependencia objeto de estudio, así como el nivel de los mismos, con los indicadores que se presentan a continuación.

Tabla 2 Operacionalización de la variable

Objetivo General: Desarrollar una propuesta para el manejo de conflictos laborales en la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira.			
Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores
Analizar el tipo de conflicto más frecuente en el personal administrativo vinculado a la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira.		Tipo de conflictos	Conflicto de tarea Conflicto de relación Conflicto de proceso.
			Apatía Falta de creatividad Estancamiento
Identificar el nivel de conflicto vivenciado por el personal administrativo vinculado a la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira.	Conflicto laboral	Bajo	Intereses por mejorar las cosas. Soluciona problemas
		Alto	Pleitos Desorganización Falta de cooperación
Desarrollar un plan de acción en base a las dimensiones conflictivas, con el fin de disminuir los conflictos en la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira.			Este objetivo se le dará cumplimiento una vez se desarrollen los anteriores

Fuente: Propia de las autoras (2022)

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

Toda investigación se fundamenta en un marco metodológico, el cual define el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizar en el estudio que se desarrolla. Al respecto, según Finol y Camacho (2008, p.60), el marco metodológico está referida al “cómo se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de los datos”.

De acuerdo a lo planteado anteriormente en el marco metodológico se describen las características y la metodología utilizadas en el desarrollo de la presente investigación, así como las técnicas e instrumentos aplicados a los sujetos investigados.

3.1 Enfoque Metodológico

El desarrollo de la presente investigación se centra en el enfoque cuantitativo el cual, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiestan que usan la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, además señalan que este enfoque es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase y parte de una idea, que va acotándose y, una delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.

De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolló un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis.

En base a lo anterior el enfoque cuantitativo permite estudiar y analizar el fenómeno u objeto estudiado a través de las diferentes técnicas de recolección de información para probar hipótesis con base a la mediación numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos y probar teorías.

3.2 Tipo De Investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo ya que Según el autor Arias (2012), la investigación descriptiva la cual consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Siguiendo en este mismo orden de ideas la investigación de tipo descriptiva permite describir los comportamientos y actitudes de un fenómeno observado y estudiado generando así la información necesaria y requerida para el análisis de los datos. Permitiendo caracterizar la población objeto de estudio y establecer las relaciones de las variables y las realidades de los hechos, verificando la validez de las técnicas de recolección de información.

3.3 Diseño De La Investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental, según los autores Palella y Martins (2010), el diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen.

Siguiendo en este mismo orden de ideas La investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. Por otra parte, la investigación no experimental se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad.

3.4 Población

Según Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

En este mismo orden de ideas la población es un conjunto de personas, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado donde se desarrollara la investigación.

La población establecida para la presente investigación es el personal administrativo de la dependencia Bienestar Social Universitario de la Universidad de la Guajira, los cuales suman un total de 67 personas mayores de edad. Se debe precisar que para efectos del presente estudio se trabajará con la totalidad del personal involucrado a esta área, por lo cual, el presente estudio será un estudio censal, el cual se basa en estudiar a todas las personas que integran la población.

3.5 Técnicas De Recolección De Información

En esta parte de la investigación consiste en recolectar los datos e información relacionada con la variable involucrada en el estudio de las estrategias de aprendizaje sobre los conflictos organizacionales. Al respecto Arias (2012) define las técnicas de recolección de información como “las distintas formas o maneras de obtener la información, el mismo autor señala que los instrumentos son medios materiales que se emplean para recoger y almacenar datos”.

Siguiendo con lo anterior las técnicas de recolección de información son importantes y fundamentales en el proceso de la investigación ya que son las que nos conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determina las técnicas a utilizar y cada técnica determina su herramienta o instrumentos o medios que son empleados para la investigación.

3.5.1 La Encuesta

La presente investigación elige la encuesta como técnica de recolección de información aplicada a funcionarios de la dependencia Bienestar Social Universitaria de la Universidad de La Guajira, a quienes se les brindo el instrumento y se le explico cómo diligenciarlo de manera presencial. Según Tamayo y Tamayo (2008, p. 24), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. Es importante señalar, que esta técnica estuvo dirigida hacia los directivos-gerentes de agencias de viajes a nivel nacional, repartidas de acuerdo a la muestra.

3.5.2 Instrumentos

Según Hurtado (2010) un cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. El cuestionario es un instrumento de recolección de información el cual sirve para evaluar los resultados de un proceso de investigación.

Se puede decir que es cuestionario no es más que el resumen específico de un tema determinado el cual sirve como guía de estudio a la hora de analizar e interpretar los resultados que se obtienen a través de la implementación de este y consiste en una serie de preguntas de un tema específico para facilitar la recolección de la información suministrada. Las preguntas del cuestionario deben ser correctamente formuladas y redactadas y deben ser específicas con el fin de obtener la información y el análisis a la hora de hacer la interpretación de los resultados.

Por ende, se realizó la aplicación del instrumento del cuestionario a los funcionarios de la dependencia Bienestar Social Universitario, el cual está diseñado con preguntas de cinco opciones en un formato de escala Likert, y consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios referidos al evento o situación actual acerca del cual se quiere medir los conflictos organizacionales vivenciados por los mismos.

CAPITULO IV

4.1 Presentación de los resultados.

El análisis e interpretación de los resultados según Hurtado (2010), “Son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos” (p.17). En virtud de lo anterior el análisis e interpretación de los datos es fundamental para recolectar la información de los datos obtenidos del instrumento aplicado para dar respuesta a las variables de la investigación ya que permite sistematizar, analizar y corroborar los resultados obtenidos durante el proceso de la investigación.

En el presente capítulo se puede observar la tabulación de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento del cuestionario a la población. En dicho instrumento se presentaron una serie de alternativas las cuales fueron abreviadas para la presentación de los resultados y obtienen un puntaje cada una para el cálculo de la confiabilidad.

A continuación, se detallan los resultados para el objetivo específico 1, con el cual, las autoras buscaron *Analizar el tipo de conflicto más frecuente en el personal administrativo vinculado a la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira*. Para ello, se analizó la dimensión tipos de conflictos, con cada uno de sus indicadores: Conflicto de tarea, conflicto de relación, conflicto de proceso, tal como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 3 Resultados objetivo 1

Indicador	Items	Alternativas										Total	Media	Media ind	Media/Dimensión
		Muy a menudo		A menudo		De vez en cuando		Casi Nunca		Nunca					
		Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%				
Conflicto de tarea	A menudo difiere con sus compañeros por las ideas que surgen para realizar alguna actividad	37	55,224	10	14,9	4	6,0	9	13,43	7	10,4	67	3,33	3,19	3,06
	Comprende el punto de vista de sus compañeros	17	25,4	18	26,9	20	29,9	7	10,4	5	7,46	67	3,25		
	Sus compañeros valoran su opinión.	2	3,0	13	19,4	17	25,4	19	28,4	16	23,88	67	3,04		
Conflicto de relación	El ambiente laboral se torna tenso	24	35,3	18	26,5	7	10,3	14	20,6	5	7,35	68	2,54	2,94	
	A menudo se dan agresiones verbales entre usted y sus compañeros	10	14,9	12	17,9	19	28,4	18	26,9	8	11,94	67	2,92		
	A menudo se dan agresiones Físicas entre usted y sus compañeros	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,00	67	100	67	3,38		
Conflicto de proceso	Respeto la forma en la que trabajan sus compañeros.	31	46,3	22	32,8	4	6,0	10	14,93	0	0	67	3,17	3,02	
	Los conflictos con sus compañeros le impiden cumplir con sus actividades.	39	58,2	15	22,4	6	9,0	5	7,46	2	2,99	67	2,88		

Fuente: Propia de las autoras (2022)

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, las autoras encontraron que el tipo de conflicto más frecuente es el conflicto de tarea, con una media total del indicador de 3,19, en este indicador se evidencio que más de la mitad de la población afirma que a menudo difiere con sus compañeros de las ideas que surgen para realizar alguna actividad, de igual forma, se encontró que un 29,9% de los funcionarios indicó que de vez en cuando comprende el punto de vista de sus compañeros. Por otro lado, la alternativa de respuesta casi nunca fue la respuesta más seleccionada ante la afirmación que buscaba conocer si los conflictos eran derivados de la valoración de la opinión de ellos con un 28%.

Sobre lo anterior, es preciso destacar que los conflictos de tarea hacen referencia a las dificultades que existen dentro de un grupo o equipo cuando hay desacuerdos entre los miembros del grupo acerca de los trabajos que se realizan. Los resultados se asemejan a lo encontrado por Andrade (2020) quien encontró que este tipo de conflicto es el más frecuente, lo que significa que el conflicto de tarea surge cuando los miembros del grupo tienen diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones acerca de la actividad laboral que se encuentran realizando, por lo tanto esta diferencia hará que los colaboradores piensen en fomentar la creatividad, aumentar la comprensión mediante la identificación de los diferentes puntos de vista y respetando las opiniones del otro.

El indicador que hace referencia al conflicto de proceso no se encuentra con puntuación muy distante a la anterior, en este, se pudo evidenciar que el 46,3% afirma que Muy a menudo respeta la forma de trabajar de sus compañeros, apoyado del 32,8% que mencionó que A menudo. Sin embargo, se logró evidenciar que el 58,2% de la población Muy a menudo se ve perjudicado en el cumplimiento de sus actividades por los conflictos organizacionales, esto a su vez, fue apoyado otro 22,4% de ellos que afirmó que A menudo también se ve afectado. Sobre este indicador es preciso mencionar que Suarez (2019) lo relaciona como el tipo de conflicto que demuestra que hay oposición de intereses (tangibles), necesidades y/o valores no satisfechos. En contraposición, existe un problema cuando la satisfacción de las necesidades de una de las partes impide la satisfacción de las de la otra.

Finalmente, en relación al indicador que evalúa el tipo de conflicto de proceso, se encontró un resultado significativo que demuestra que el conflicto en la dependencia no llega hasta las

agresiones físicas, sin embargo, un 33,5% de la población afirmó que muy a menudo se torna tenso el ambiente en el lugar de trabajo. Este tipo de conflicto hace referencia a las relaciones interpersonales. Según Valdez (2018) es variable y complejo, ya que su conducta se debe a múltiples factores, y esto se debe a que es imposible que dos personas tengan exactamente los mismos deseos, necesidades y percepciones, por lo tanto, es un reto cotidiano el poderse llevar bien con personas intolerantes, agresivas, arrogantes, amargadas posesivas etc.

Con relación a los resultados del segundo objetivo, *Identificar el nivel de conflicto vivenciado por el personal administrativo vinculado a la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira*. Las autoras analizaron la variable a partir de las dimensiones del conflicto bajo, adecuado o estimulante y alto, tal como se presentará a continuación.

Tabla 4 Dimensión nivel de conflicto bajo

Dimensión	Indicador	Item	Alternativas										Total	Media	Medi a-Ind	Media- Dimensión
			Mucho		Bastante		Algo		Nada							
			Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%				
Bajo	Apatia	Mis compañeros muestran apatía por mis opiniones	10	14,93	31	46,27	8	11,94	9	13,43	9	13,43	67	2,08	2,361111111	
		Me gusta que mis compañeros intervengan en mis actividades.	22	32,84	16	23,88	14	20,90	10	14,93	5	7,463	67	2,17		
	Falta de creatividad	Me provoca proponer para mejorar los procesos en mi trabajo	15	22,39	13	19,40	16	23,88	10	14,93	13	19,4	67	2,38		
		Soy creativo al desarrollar mis actividades	13	19,40	7	10,45	17	25,37	20	29,85	10	14,93	67	2,13		
		El ambiente laboral se torna rutinario	16	23,88	13	19,40	27	40,30	4	5,97	7	10,45	67	2,38		
	Estancamiento	Siento que no avanzo en la dependencia	18	26,87	14	20,90	12	17,91	8	11,94	15	22,39	67	2,67		
		Siento que estoy estancado.	5	20,83	4	16,67	15	62,50	0	0	0	0	24	1,58		

Fuente: Propia de las autoras (2022)

Según Hernández (2019) en este nivel las características que se desarrollan en una organización son: la apatía, la indiferencia, estancamiento, escaso interés, falta de creatividad y sugerencias, pocos cambios y falta de nuevas ideas. Por lo tanto el impacto que tiene la organización es un bajo desempeño y productividad lo que conlleva a un ambiente rutinario y aburrido

De acuerdo con la información anterior, con relación al nivel conflicto bajo, el indicador con mayor puntuación es en estancamiento, en la aplicación del instrumento se encontró que un 26.8% y un 20,90% de la población Muy a menudo y a menudo sienten que no avanzan en la dependencia. De igual forma, se evidencia falta de creatividad en los funcionarios, pues al 22,3% de ellos solo algunas veces les provoca proponer acciones que permitan mejorar el los procesos. Además, gran parte de ellos considera que el ambiente se torna rutinario. Otro indicador medido fue la apatía, el 46,27% de los funcionarios manifiestan que a menudo los compañeros muestran apatía por las opiniones de ellos, sin embargo, muy a menudo el 32% de ellos manifiesta que les gusta que intervengan en sus actividades.

Tabla 5 Nivel de conflicto adecuado o moderado

Dimensión	Indicador	Item	Alternativas										Total	Media	Medi a-Ind	Media- Dimensión
			Mucho		Bastante		Algo		Nada							
			Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%				
Adecuado o estimulante	Intereses por mejorar las cosas	Me intereso por llevarme bien con todos	17	25,37	15	22,39	33	49,25	2	2,9851	0	0	67	2,46	2,22	2,25
		Considero que los demás pueden aportar cosas positivas para mí.	7	10,45	5	7,46	12	17,91	24	35,821	19	28,36	67	1,79		
		Siento que al respetar a los demás puede mejorar el rendimiento de mi dependencia	35	52,24	17	25,37	15	22,39	0	0	0	0	67	2,42		
	Soluciona problemas	Me gusta intervenir en la solución de los conflictos entre mis compañeros	7	10,45	10	14,93	22	32,84	13	19,403	15	22,39	67	2,38	2,27	
		Me intereso por proponer acciones de mejora para la solución de problemas en mi trabajo.	10	14,93	8	11,94	36	53,73	12	17,91	1	1,493	67	2,17		

Fuente: Propia de las autoras (2022)

Según Diaz (2018) en este nivel las características que se desarrollan en la organización son: creatividad, nuevos retos, interés por mejorar las cosas y solucionar problemas y se busca responder a los cambios. Por lo tanto, el impacto que tiene la organización es un alto desempeño y una alta productividad lo que conlleva a tener un ambiente estimulante de trabajo. Sobre lo anterior, los resultados arrojaron que el 49% de la población solo algunas veces se interesa por llevarse bien con todos y un 35,8 considera que en nada pueden los demás aportar cosas positivas para ellos. Sin embargo, el 52,24% considera que si influye mucho el llevarse bien con los demás para un mejor rendimiento en el ámbito laboral.

De igual forma, se encontró un interés intermedio en la voluntad del 36% de los funcionarios por intervenir en la solución de los conflictos que se dan en la dependencia, apoyado por un 53%

de ellos que de igual de manera se interesan apenas algo por proponer alternativas para el manejo de conflicto, lo que evidencia apatía por dar una solución y mejorar el ambiente laboral.

Tabla 6 Nivel de conflicto alto.

Dimensión	Indicador	Item	Alternativas										Total	Media	Media-Ind	Media-Dimensión
			Muy a menudo		a menudo		De vez en cuando		Casi nunca		Nunca					
			Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%	Fa	Fr%				
ALTO	Pleitos	A menudo se presentan pleitos entre mis compañeros	25	37,31	21	31,34	8	11,94	13	19,403	0	0	67	2,58	3,10	3,25
		A menudo tengo pleitos con mis compañeros	15	22,39	9	13,43	25	37,31	12	17,91	6	8,955	67	3,95		
		Me gusta provocar conflictos entre mis compañeros	0	0,00	0	0,00	0	0,00	27	40,299	40	59,7	67	2,78		
	Desorganización	Con frecuencia nadie sabe cómo desempeñar su trabajo	20	29,85	22	32,84	12	17,91	13	19,403	0	0	67	2,89	2,95	
		Con frecuencia entrego mis asignaciones a destiempo.	15	22,39	5	7,46	34	50,75	8	11,94	5	7,463	67	3,10		
		A menudo se presentan conflictos por el no cumplimiento de las actividades	29	43,28	15	22,39	17	25,37	6	8,9552	0	0	67	2,87		
	Falta de cooperación	Recibo ayuda cuando no entiendo una actividad asignada.	8	11,94	7	10,45	22	32,84	26	38,806	4	5,97	67	3,60	3,70	
		Ayudo a mis compañeros a desarrollar sus actividades.	10	14,93	12	17,91	8	11,94	18	26,866	19	28,36	67	3,80		

Fuente; Propia de las autoras (2022)

Sobre esta dimensión, Botello (2020) destaca que en este nivel las características que se desarrollan en la organización son: pleitos, molestias, bloqueo al trabajo de los otros, desorganización y la no cooperación. Por lo tanto, el impacto que tiene la organización es un bajo desempeño, ambiente tenso y desgaste emocional.

Lo anterior fue evidenciado por las autoras, quienes hallaron esta dimensión como la más dominante, sobre todo, al indagar sobre el indicador que buscaba indicar la frecuencia de los

pleitos en la organización, se evidencia que el 31,7% y el 31,34% de los funcionarios menciona que Muy a menudo y a menudo se presentan pleitos, sin embargo, el 59,7% de ellos menciona que nunca buscan provocar conflictos con sus compañeros.

Además de lo anterior, es evidente que existe desorganización en la dependencia, pues, la mitad de la población menciona que algunas veces entrega las actividades asignadas a destiempo, y solo un 7% de ellos indicó que nunca lo hace. De igual manera, un 32,4% mencionó que a menudo nadie sabe como desarrollar su trabajo. Adicionalmente, el indicador que presentó mayor puntaje fue la falta de cooperación, un 38% de la población mencionó que casi nunca piden ayuda para desarrollar una actividad que no comprenden, así como tampoco ofrecen apoyo a sus compañeros.

En relación al tercer objetivo propuesto por las autoras, del presente estudio se permiten *Desarrollar un plan de acción en base a las dimensiones conflictivas, con el fin de disminuir los conflictos en la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira.*

4.2 Propuesta

4.2.1 Presentación

Obtenidos los resultados a través del instrumento se procederá a realizar una propuesta que tendrá como fin, mejorar las relaciones laborales que se ven afectadas por los conflictos que se suscitan en el área de Bienestar Social Universitario de la Universidad de La Guajira, los mismos que permitieron evidenciar las falencias que se suscitan en el área.

Esta propuesta estará encaminada a realizar un plan de acción que permita fortalecer y mejorar cada una de las dimensiones que los participantes han manifestado tener problemas a la

hora de realizar una actividad con un compañero de trabajo, los mismos que se logrará a través de actividades que permitan mejorar las relaciones interpersonales en su entorno laboral.

2.1. Justificación.

Los seres humanos asumimos de una manera cotidiana que se den conflictos en nuestra vida, ya que es algo natural que se den desacuerdos o pugnas entre dos o más personas, puesto que todos somos diferentes unos con otros, pero cuando los conflictos se configuran en el ambiente laboral y no se ha resuelto, estos pueden convertirse en un dolor de cabeza, no solo para el área de trabajo sino para el trabajador en sí, ya que convivir con esas diferencias o desacuerdos todos los días con un compañero de trabajo es desfavorable para todos.

El presente plan tiene como finalidad mitigar los conflictos laborales que se suscitan dentro del área de Bienestar social de la Universidad de La Guajira, los mismos que generan malas relaciones laborales por las diferencias que se suscitan entre los colaboradores, afectando la eficiencia de cada trabajador y los resultados esperados por el área de trabajo, puesto que el enfrentamiento interpersonal entre trabajadores es el detonante más importante para el fracaso de un proyecto o una actividad, ya que el impacto de un conflicto laboral puede ser tan grande que la productividad de la empresa puede ir en picada sin ser consciente de ello, por tal motivo es importante gestionar oportunamente los conflictos laborales.

Por lo que se propone un plan de acción para mencionada área de trabajo con el fin de mitigar los conflictos laborales existentes entre los colaboradores del área, especialmente cuando forman parte de un mismo grupo de trabajo, por lo que es importante gestionar adecuadamente los

equipos de trabajo, ya que ellos son un pilar fundamental para el desarrollo y funcionamiento de una empresa.

Consecuentemente una buena gestión de conflictos laborales permitirá mejorar las relaciones interpersonales y la productividad del área de Bienestar, así como también este plan servirá como una guía o una base para mitigar conflictos, ya que en ocasiones los líderes no están capacitados para enfrentar inteligentemente ciertas situaciones conflictivas entre los trabajadores, en definitiva, el manejo de conflictos es fundamental para mantener un buen clima laboral.

Por lo tanto, siempre habrá situaciones de desacuerdo en nuestro ámbito laboral, por las diferencias existentes entre los seres humanos, ya que pensamos distinto, tenemos puntos de vista e interés diferentes etc., por lo que nuestros líderes serán los encargados de aplicar estrategias, técnicas o acciones necesarias que mitiguen estas

discrepancias, buscando alternativas de solución que, de tranquilidad para ambas partes, así como también el ser motivador contagiándolos de una actitud positiva en donde sientan un mayor interés en cumplir los objetivos del área de trabajo y que estos vayan concatenados con sus objetivos personales.

4.2.3 Objetivo del plan de acción

Elaborar un plan de acción que mitigue los conflictos laborales en la dependencia de Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira.

4.2.4 Plan de acción.

Estrategias para disminuir conflictos laborales en base a sus dimensiones de conflictividad

Una vez conocidas las dimensiones que resultaron relevantes se hace necesario establecer un plan de acción que permita mitigar los problemas que se dan en las relaciones laborales, por lo que se implementará estrategias de intervención al problema encontrado, los mismos que serán los siguientes:

Tabla 7 *Reconocimiento*

Problema	Trabajo en equipo
Descripción del problema	Los trabajadores manifiestan que integrarse con algunos compañeros es complicado porque no existe el compromiso y mucho menos tolerancia.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un clima agradable de trabajo. • Existe negatividad y egoísmo en el grupo. • Existe desmotivación y no son perseverantes. • Falta de colaboración. • Falta de compromiso. • Falta de compañerismo.
Objetivo	Trabajar de manera complementaria, motivando y comprometiendo a los colaboradores del área a laborar con responsabilidad, desarrollando tareas necesarias en torno a un objetivo común.

<p>Intervención</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar espacios de participación con todos quienes conforman el área de Bienestar, para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área. 2. Propiciar un clima de confianza y de compromiso desarrollando reuniones quincenales para incentivar a los colaboradores que compartan ideas útiles, que enriquezcan y complementen las actividades laborales, con el fin de planificar y verificar las metas departamentales y a la vez resolver en conjunto las dificultades que se suscitan. 3. Evaluar los resultados del equipo de trabajo realizando el seguimiento de las reuniones quincenales, para dar seguimiento a las metas propuestas y a los compromisos adquiridos. 4. Mantener informado al equipo de trabajo sobre los cambios y acontecimientos dentro de la empresa, comunicación que debe ser efectiva, clara y precisa para evitar los rumores de pasillo 5. Capacitar a directivos o líderes de grupo en temas de trabajo colectivo y resolución de conflictos, con el fin de contribuir a armonizar las disensiones del equipo de trabajo y diferencias entre ellos, reconciliándolos en un ganar-ganar. 6. Promover tareas que requieran la participación y decisión conjunta de los trabajadores de las distintas actividades para impulsar la colaboración entre áreas y no solo de unos pocos. 7. Fomentar actividades deportivas como campeonatos internos que permitan que los colaboradores forjen lazos de amistad, compañerismo y el compromiso de ir por un objetivo en común, que es el ganar en equipo.
<p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Persona especializada en capacitar en temas laborales. ✓ Realizar reuniones de trabajo, para compartir ideas en pro del beneficio del área de trabajo y del individuo. ✓ Sala de reuniones ✓ Equipo de oficina: computadora, impresora, copiadora etc. ✓ Papel para boletines informativos. ✓ Cartelera.

Fuente: Propia de las autoras (2022)

Tabla 8 *Estancamiento*

Problema	Estancamiento
Descripción del problema	Los participantes manifestaron que su trabajo no es reconocido, ya que mencionan que existe una sensación de injusticia o favoritismo.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> - Inconformidad. - Falta de compromiso y lealtad. - Baja autoestima.
Objetivo	Reforzar la relación del área con los colaboradores, proporcionando un ambiente de trabajo que sea agradable, compartiendo cosas que causan felicidad para convencerlos honestamente de que son valiosos para cualquier actividad que realiza el área de bienestar.
Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los líderes para que los programas sean comunicados de manera adecuada y clara a todos los colaboradores, con el fin de que no surjan inconformidades o se pueda creer que existe favoritismo e injusticias. 2. Proporcionar programas de capacitación a los colaboradores para que ellos puedan desempeñarse mejor en las actividades encomendadas y puedan sentirse satisfechos por el trabajo realizado. 3. Realizar programas de reconocimientos intangibles por alguna situación extraordinaria, con el fin de crear un clima de apreciación, como lo son: <ul style="list-style-type: none"> - Entrega de diplomas o insignias (broche) - Pequeños regalos o detalles - Obsequios de gorras, camisetas, bolígrafos, llaveros, u otros objetos de uso personal, con su nombre y el de la empresa. 4. Realizar acciones de manera inesperada, que sean sinceras y frecuentes, para que los colaboradores respondan con lealtad y compromiso, los cuales son: <ul style="list-style-type: none"> - La expresión espontánea de felicitación y agradecimiento, delante de los compañeros de equipo. - La "palmadita" en el hombro con el gesto sincero y alegre agradeciendo la tarea bien cumplida. - La manifestación de la buena labor del compañero durante una reunión de grupo. - La incorporación en la hoja de vida del colaborador, de una nota correspondiente al logro alcanzado. 5. Se podría realizar también reconocimientos individuales y grupales cada cierto tiempo en base a los indicadores de mejora del departamento, los cuales podrían ser mensual trimestral o semestral, los cuales podrían ser: <ul style="list-style-type: none"> - Concesión de tiempo libre para el trabajador - La invitación a un almuerzo o cena para el equipo de trabajo 6. Crear campañas internas de concursos donde se invite a las familias e hijos de los colaboradores, como en el día del niño, día de la madre, día del trabajo, etc.

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Persona experta en charlas o talleres de comunicación. • Responsables encargados de los eventos sociales. • Sala de reuniones. • Refrigerios. • Cafetera. • Premios.
-----------------	---

Fuente: Propia de las autoras (2022)

Tabla 9 *Relaciones interpersonales y gestión de conflictos*

Problema	Relaciones interpersonales y gestión de conflictos
Descripción del problema	Los participantes manifestaron que a la hora de realizar su trabajo con algún compañero que tienen roces, incomodidad o disgusto, su actitud es de indiferencia y cada quien trabaja por su lado.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> - Indiferencia. - Falta de compañerismo. - Falta de cooperación. - Falta de colaboración. - Mala resolución de conflictos. - Rumores de pasillo.
Objetivo	Fortalecer habilidades que permita a los colaboradores del área de Mantenimiento establecer relaciones laborales positivas, con el fin de promover el compañerismo, cooperación y la adecuada resolución de conflictos.
Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear mecanismos de quejas formales para todos los colaboradores, en donde sepan que siempre serán escuchados y que se les dará una respuesta oportuna y razonable a sus necesidades, ya que esto evitará inconformidades y que los malos sentimientos permanezcan y crezca el resentimiento y la amargura. 2. Aplicación de técnicas de dinámicas para fomentar la participación, reflexión y cambio de actitud de los trabajadores, ya que una actitud negativa da paso a que los colaboradores se sientan menos comprometidos con su trabajo. 3. Poner en marcha técnicas de autocontrol del estrés, control emocional o técnicas de relajación para mejorar los estados mentales provocados por las malas relaciones laborales. 4. Llevar a cabo actividades que comprometa al personal a formar parte de esa actividad, como lo son: celebración de cumpleaños, celebración del día del padre o de la madre etc., actividades que permitan que se forje la cooperación y el compañerismo.

	<p>5. Es necesario que los colaboradores dispongan de un área que les permita interactuar como para tomarse un café o para dispersarse unos 10 minutos por el trabajo realizado, con el fin de crear espacios de socialización para que se pueda dar el diálogo entre los compañeros.</p> <p>6. Realizar actividades de tiempo libre (culturales, deportivas, recreativas), para desarrollar habilidades de integraciones entre los compañeros de trabajo.</p> <p>7. Generar empatía entre los colaboradores haciendo que los colaboradores asuman el trabajo de la otra persona por un día, y de esta manera se podría permitir la resolución de conflictos de una manera directa.</p>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Persona experta en técnicas de autocontrol. • Persona encargada de aplicar dinámicas para fomentar cambios de actitud • Sala de reuniones. • Menaje. • Refrigerios. • Cafetera.

Fuente: Propia de las autoras (2022)

Tabla 10 Valores

Problema	Es necesario fortalecer valores para mitigar conflictos laborales (respeto, compromiso, comprensión, verdad, justicia, puntualidad)
Descripción del problema	Los participantes manifiestan que la base fundamental para el mejoramiento de las relaciones humanas en el entorno laboral es educar al personal en valores, por lo que fortalecer una cultura organizacional en valores propiciará una convivencia armónica en el trabajo.
Consecuencias	Cuando no existen valores compartidos, como lo son el respeto, compromiso, comprensión, verdad, justicia y puntualidad, se genera un clima laboral negativo que hace imposible laborar con satisfacción, causando grandes repercusiones a los objetivos organizacionales.
Objetivo	Educar en valores para la negociación y resolución de conflictos, con el fin de que estos puedan proporcionar los elementos necesarios para la clarificación de problemas y hallar una solución salomónica para ambas partes.

<p>Intervención</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar reuniones de trabajo en donde se trabaje el tema de valores compartidos, esto es, la integración de valores individuales y organizacionales, y la creación de nuevos valores que sean necesarios estipularlos para alcanzar las metas propuestas del área de trabajo. 2. Realizar evaluaciones del clima laboral, para conocer los valores que consideren que están afectando al área de trabajo a la que pertenecen. 3. Realizar una jerarquización de los valores que desencadenan conflictos laborales, para que se pueda tomar cartas sobre el asunto y darle la solución que sea necesaria. 4. Realizar reuniones para ejercitar la capacidad del diálogo y de estas charlas generar compromisos para fortalecer los valores y fomentar la eficiencia laboral. 5. Realizar dinámicas grupales en donde las conductas humanas vayan enmarcadas con los valores de la organización, como lo es el compromiso, respeto, justicia etc., con el fin de fomentar un ambiente laboral idóneo. 6. Que en las comunicaciones escritas se escriba en un apartado como el membrete de la hoja, algún lema con respecto a los valores institucionales como “Justicia, Lealtad y Honor” 7. Realizar carteleras con los valores institucionales y personales, y que sean ubicados en lugares en donde todos puedan verlos.
<p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Persona experta en dinámicas grupales. • Sala de reuniones. • Infocus. • Laptop. • Menaje. • Refrigerios. • Cafetera.

Fuente: Propia de las autoras (2022)

La mediación con Desarrollo humano para la solución de conflictos laborales.

Con base en los resultados, las autoras de esta tesis se permite proponer herramientas de mediación con enfoque en desarrollo humano para la solución de conflictos laborales. El facilitador en Desarrollo Humano no puede prescindir de las condiciones básicas para el logro de un acompañamiento o facilitación. De acuerdo a lo que afirma Carl Rogers (autor del Enfoque Centrado en la Persona), Gelsi (2011) estima que se deben dar al menos tres condiciones o actitudes básicas en el terapeuta para el logro de un proceso exitoso.

Llama a la primera Congruencia o integridad. El terapeuta deberá poder reflejarle al paciente sus propios sentimientos y vivencias en relación a él, aun si se tratare de elementos por así decirlo, negativos, porque es una manifestación de su persona real y por lo tanto imperfecta, es la meta de la terapia centrada en el cliente.

La segunda es la Aceptación Positiva Incondicional. El terapeuta debe aceptarse a sí mismo de ese modo, con la finalidad de conocer sus limitaciones y posibilidades, para poder hacerlo con el paciente. Puede escucharlo mejor, explorar con él las alternativas y las soluciones para los verdaderos problemas que trae. El terapeuta no quiere que la persona sea como él desea que sea, sino que él mismo busque ser lo que es realmente.

La tercera actitud o condición es la Comprensión Empática, o simplemente la Empatía. Se trata de la comprensión íntima del otro, del mundo interno del otro, tal como éste lo vive, aunque no sepa con claridad cómo lo vive. Es la percepción del otro en uno, como alguien que no soy yo, pero que me resulta tan familiar como lo soy para mí mismo.

Los facilitadores tienen tanto poder como cualquier otro miembro del grupo en el que trabaja. Gómez del C. (2011), manifiesta que su experiencia y conocimiento de los procesos los colocan en un lugar especial, con una visión más completa de lo que puede lograrse y promoviendo la participación de cada persona. Así, el nivel de compromiso de cada individuo con el grupo se origina del reconocimiento de su valor y del respeto por parte de los integrantes.

Para el trabajo del facilitador, Munduate y Medina (2011) determinan que, durante el proceso de la mediación, las partes tienen oportunidad de contar su punto de vista, sus preocupaciones, sus necesidades y sus intereses. La intervención es importante ya que el facilitador controla el proceso de la mediación, pero no el contenido de la solución. Es responsable de la calidad del acuerdo, pero no de que las partes lleguen a un acuerdo. El mediador es neutral, no favorece a una de las partes sobre otra, ni tiene un interés propio en el resultado del acuerdo (Lim y Carnevale, 1990, citados en Munduate y Medina, 2011, p. 270). Expone los siguientes aspectos para la mediación de conflictos aplicables con Desarrollo Humano:

Técnicas y habilidades de mediación.

Entre estas técnicas destacan la escucha activa empática y la remarcación de las frases negativas. Las dinámicas relacionadas con el control del proceso también requieren que el mediador desarrolle su habilidad de hacer preguntas, gestionar la ira y las emociones implicadas en la disputa, equilibrar el poder y resolver posibles estancamientos con sus intervenciones. (Munduate y Medina, 2011, pp. 273-279).

Escucha activa empática

Consiste en que el mediador resume lo que ha dicho una de las partes, recogiendo al mismo tiempo en dicho resumen el modo en que se siente la misma. La palabra “empática” se refiere a la calidad del resumen que hace el mediador. Al recoger no solamente los hechos, sino también los sentimientos de la parte que acompañan a su relato, el mediador demuestra que entiende la situación que explica esta parte.

Esta técnica también se conoce por el nombre de paráfrasis o de parafrasear. El mediador o la mediadora recoge la información, la pone en sus propias palabras y después la devuelve al emisor, recogiendo tanto los hechos importantes de la narración como la emoción expresada en la misma.

El mediador después de escuchar al emisor resume lo que se ha expresado comenzando con frases como esta: «A ver si comprendo [...], y finaliza diciendo: —Está muy preocupado por esto, ¿es así?

Cuando realiza la escucha activa, la mediadora no busca soluciones ni información adicional, más allá de la que ofreció la parte en su comentario. La mediadora realiza en primer lugar la paráfrasis de lo que expuso la parte, indicando con ello que ha entendido lo que se ha expuesto, y posteriormente puede intervenir con el objetivo de reunir más información o dirigir la conversación hacia otros temas.

La parte a quien se le devolvió su relato resumido se siente valorada, escuchada y comprendida. La otra parte puede escuchar y detectar en el resumen la información que no fue

capaz de entender cuando lo exponía su oponente. El mediador se asegura, mediante el resumen, que entendió correctamente lo que decía la otra parte. La paráfrasis permite al mediador mantener un control estrecho de los comentarios y la dinámica de la mediación. El mediador la usa para mantener la dirección del diálogo y limitar los extravíos de la conversación, y para evitar la subida de tensión entre las partes.

Reenmarcación de frases negativas

La técnica de reenmarcación de frases negativas también se conoce en la literatura como la reformulación o el reencuadre. Consiste, básicamente, en una paráfrasis que elimina comentarios dañinos, desagradables o negativos. La reenmarcación ayuda a la mediadora a controlar la dinámica de la mediación, impidiendo o limitando que comentarios negativos manchen el diálogo y el flujo de la conversación. Los comentarios negativos incluyen ataques personales, insultos, ataques al proceso o al mediador, mentiras, posiciones rígidas y ofertas o demandas inflexibles.

Realizar preguntas

El mediador emplea preguntas para pedir más información para clarificar detalles importantes y, sobre todo, para facilitar la expresión de deseos, necesidades e intereses subyacentes a las posiciones declaradas. Las mejores preguntas que puede hacer el mediador son las preguntas abiertas. Las preguntas abiertas son aquellas que no pueden contestarse mediante un «sí» o un «no». Son especialmente buenas para invitar a las partes a compartir más información.

La información que generan las preguntas personales ayuda a que la otra parte reconozca a su oponente como otro ser humano digno de respeto. También se pueden realizar preguntas para confirmar la existencia de intereses comunes, puntos de acuerdo y motivos para buscar una solución por vía de la mediación.

En una negociación resulta difícil seguir adelante de un modo constructivo cuando hay mucha tensión, como por ejemplo ira o angustia. La creatividad tiende a bloquearse, la posición del cuerpo y las expresiones faciales se alteran, y los deseos de colaboración se desvanecen. Por ello, es preciso orientarse en primer lugar a atender las emociones y dirigirse posteriormente de nuevo a la negociación.

La técnica de gestionar dichas emociones consiste en reconocer y nombrar, por parte del mediador, las emociones manifiestas y tratar de buscar la causa. Otras posibles intervenciones del mediador incluyen: concentrarse en el futuro, concentrarse en un bien universal, usar sesiones privadas, hacer descansos, normalizar los sentimientos de ira u otra emoción, y tender a emplear conductas y estilos para tranquilizar la situación.

CONCLUSIONES

Como resultado de la presente investigación se demuestra que el conflicto laboral es una serie de interpretaciones diferentes entre las personas que integran una organización y surge cuando hay dos o más puntos de vista diferentes; es parte de la naturaleza humana y es lo que permite que haya cambios e innovaciones, pero es necesario se ubique dentro de un marco constructivo y permita a la persona manejarlo adecuadamente desarrollando su creatividad.

Con relación al primer objetivo *Analizar el tipo de conflicto más frecuente en el personal administrativo vinculado a la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira* las autoras encontraron que el tipo de conflicto más frecuente es el conflicto de tarea, es preciso destacar que los conflictos de tarea hacen referencia a las dificultades que existen dentro de un grupo o equipo cuando hay desacuerdos entre los miembros del grupo acerca de los trabajos que se realizan.

Lo que significa que el conflicto de tarea surge cuando los miembros del grupo tienen diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones acerca de la actividad laboral que se encuentran realizado, por lo tanto, esta diferencia hará que los colaboradores piensen en fomentar la creatividad, aumentar la comprensión mediante la identificación de los diferentes puntos de vista y respetando las opiniones del otro.

Por otro lado, en cuanto al segundo objetivo *Identificar el nivel de conflicto vivenciado por el personal administrativo vinculado a la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira*, las autoras concluyen que el nivel de conflicto presentado es alto y dentro de sus características se evidencia pleitos, molestias, bloqueo al trabajo de los otros,

desorganización y la no cooperación. Por lo tanto, el impacto que tiene la organización es un bajo desempeño, ambiente tenso y desgaste emocional.

Finalmente, para dar cumplimiento al último objetivo *Desarrollar un plan de acción en base a las dimensiones conflictivas, con el fin de disminuir los conflictos en la dependencia Bienestar Social Universitario de La Universidad de La Guajira*, las autoras elaboraron una propuesta para la resolución de conflictos en esta área, se espera que de ser viable para la misma.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la dependencia de Bienestar social Universitario de Uniguajira, que, a más de la aplicación de este plan de acción para mitigar conflictos en su entorno laboral, se realice también evaluaciones de clima laboral para tener más instrumentos de información y tomar cartas sobre el asunto dentro de su entorno laboral.

Con respecto a la calidad del liderazgo, se recomienda que el líder se comprometa en guiar, acompañar y respaldar incondicionalmente a sus colaboradores en busca no solamente de las metas trazadas por el área de trabajo, sino de las metas individuales, con el fin de que no exista la percepción por parte de los colaboradores de la existencia del favoritismo por algunos compañeros de trabajo.

Se recomienda al área, que fortalezca competencias conductuales de sus colaboradores, ya que esto permitirá mejorar la calidad de sus actividades en su entorno laboral y la de mitigar conflictos laborales. De igual forma, llevar a cabo talleres de diálogo con los colaboradores de la dependencia, por lo que se recomienda realizar grupos focales, con el fin de que los colaboradores puedan expresarse y manifestar su sentir y sus deseos, lo cual permitirá mejorar los flujos de comunicación tanto con su líder y con sus compañeros de trabajo.

Los cambios de carácter juegan un papel fundamental en la satisfacción laboral, en el funcionamiento de los equipos de trabajo, en los procesos de negociación y mediación de conflictos y por ende en su resolución, por lo que se recomienda que el líder trabaje en estrategias de inteligencia emocional para que los colaboradores puedan expresar sus sentimientos y necesidades sin temor o miedo.

La aparición de conflictos en las organizaciones es algo tan natural y que ligados a situaciones personales estos se pueden convertir en situaciones bien desagradables, por lo que es necesario contar con personal a cargo de dinámicas que permitan fomentar cambios de actitud que favorezca las relaciones laborales y en consecuencia al área de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J (2014) *Cómo tratar con personas conflictivas: Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales*. Barcelona: Profit Editorial.
<https://www.bookdepository.com/es/C%C3%B3mo-tratar-con-personas-conflictivas-gu%C3%ADa-para-reducir-el-estr%C3%A9s-y-mejorar-las-relaciones-interpersonales-Jose-Maria-Acosta-Vera/9788415330257>
- Acosta Vera, José María. *Cómo tratar con personas conflictivas: Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales*. Barcelona: Profit Editorial, 2011.
- Alles, M (2012) *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. Buenos Aires-Argentina: Editorial Granica
https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf
- Abarca Mora, Sonia. *Psicología del niño en edad escolar*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, 2007.
- Boland, Lucrecia , Fernando Carro, María Jesús Stancatti, Yanina Gismano, y Lucía Banchieri. *Funciones de la Administración - Teoría y Práctica*. Primera. Editorial de la Universidad Nacional del Sur, 2007.
- Boland, L, Fernando, M, Stancatti, Y Lucía, F (2017) *Funciones de la Administración - Teoría y Práctica*. Primera. Editorial de la Universidad Nacional del Sur. https://ediuns.com.ar/wp-content/uploads/2018/02/FUNCIONES-DE-LA-ADMINISTRACION_WEB.pdf
- Castillo, J (2016) *Administración de Personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Editorial Eco Ediciones Ltda.
- Cavalli, M, y Quinteros, L (2020) *Introducción a la gestión no adversarial de conflictos*. Madrid: Editorial Reus S.A. <https://www.agapea.com/Maria-Cristina-Cavalli-Bustos/Introduccion-a-la-gestion-no-adversarial-de-conflictos-9788429015928-i.htm>

- Chiavenato, I (2017) *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana,
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Coser, Lewin. *Las funciones del conflicto social*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica, 1961.
- Fernández Ríos, Manuel . *El Grupo y sus Conflictos* . Cuenca : Editorial Servicio de la Universidad de Castilla - La Mancha , 1999.
- HayGroup. «Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: una visión general.» *Working paper*. México: Editorial Copyrith Inc., 2004.
- Fuquen A., María E. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Revista Tabula. España: Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca*. pp. 271-272. Disponible en: <http://revistatabularasa.org/numero-1/Mfuquen.pdf>
- Gaeta G., Laura y Galvanovskis, A. (jul.-dic. 2009). Asertividad: un análisis teórico- empírico. *Enseñanza e investigación en psicología*, vol. 14, no. 2, pp. 403-425. Xalapa, México: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología. En:
<http://www.redalyc.org/busquedaArticuloFiltros.oa?q=asertividad>
- Gelsi, Pablo (2011). Transferencia y empatía. *Ciencias Psicológicas. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay*. vol.5 no.1., 6 páginas. Tomado de:

http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-

[42212011000100009](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212011000100009)

Gómez del Campo, E., José F. (2011). *Psicología de la comunidad*. México: Plaza y Valdés. 316

Gómez F., G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Málaga: Universidad

Internacional de Andalucía. 101

González C., Yamilet (2010). El conflicto organizacional: una solución constructiva *Revista*

Pensando Psicología, vol.6, núm.11, pp.11-27. Disponible en:

<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/view/338/345>

González G., Ana M. (1991). *El Enfoque centrado en la persona: aplicaciones a la educación*.

México: Trillas.

Munduate J., Lourdes, Medina D., Francisco J. (2006). *Gestión del conflicto, negociación y*

mediación. Madrid: Pirámide.

Novel, G (2020) *Mediación Organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*.

Madrid: Editorial Reus. <https://www.editorialreus.es/libros/mediacion-organizacional-desarrollando-un-modelo-de-exito-compartido/9788429016369/>

Porret, M (2014) *Gestión de personas conflictivas: Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales*. Madrid: Editorial ESIC,

https://editorial.esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=Gesti%F3n+de+personas&isbn=978841598

Rosa N., M^a Dolores de la, Carmona L., Antonio (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business review*. no. 26, pp. 112-132. Madrid: Portal Universia.

Vinyamata, E. (2001). *Conflictología: Curso de resolución de conflictos*. Barcelona: Ariel.

Yukavetsky, G. (2003). La elaboración de un módulo instruccional. *Centro de Competencias de la Comunicación*.