

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



TESINA

**FACTORES QUE IMPACTAN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
LABORALES EN UNA INSTITUCIÓN DEL MUNICIPIO DE SAN
PEDRO GARZA GARCÍA EN NUEVO LEÓN**

**PROYECTO FINAL PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN CON ORIENTACIÓN EN
GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO**

PRESENTA

JOSÉ JUAN GARCÍA RUIZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L. JUNIO 2022

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



TESINA

**FACTORES QUE IMPACTAN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
LABORALES EN UNA INSTITUCIÓN DEL MUNICIPIO DE SAN
PEDRO GARZA GARCÍA EN NUEVO LEÓN**

**PROYECTO FINAL PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON ORIENTACIÓN EN
GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO**

PRESENTA

JOSÉ JUAN GARCÍA RUIZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L. JUNIO 2022

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



TESINA
FACTORES QUE IMPACTAN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
LABORALES EN UNA INSTITUCIÓN DEL MUNICIPIO DE SAN
PEDRO GARZA GARCÍA EN NUEVO LEÓN

JOSÉ JUAN GARCÍA RUIZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L., MÉXICO

JUNIO 2022

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
División De Estudios De Posgrado



TESINA

**FACTORES QUE IMPACTAN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
LABORALES EN UNA INSTITUCIÓN DEL MUNICIPIO DE SAN
PEDRO GARZA GARCÍA EN NUEVO LEÓN**

**PROYECTO FINAL PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN CON ORIENTACIÓN EN
GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO**

JOSÉ JUAN GARCÍA RUIZ

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L.

JUNIO 2022

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POSGRADO FACPYA

San Nicolás de las Garza, N.L. a 13 de junio del 2022

Los abajo firmantes miembros del jurado examinador del alumno:

José Juan García Ruiz

Hacemos constar que hemos revisado y aprobado el Producto Terminal denominado: **“Factores que impactan en la solución de conflictos laborales en una institución del municipio de San Pedro Garza García en Nuevo León”** para obtener el grado de **Maestría en Administración con Orientación en Gestión de Capital Humano**,

NOMBRE:

FIRMA:

PRESIDENTE: **Dr. Raúl López Palomino**

SECRETARIA: **Dra. Elda Aydé De León De La Garza**

VOCAL: **Dr. Juan Rositas Martínez**

SELLO POSGRADO FACPYA: _____

DEDICATORIA

A Dios. Te agradezco por darme la energía, ilusión y salud para poder alcanzar mis sueños.

A mis padres José Juan García Tamez y Leticia Ruiz Cortés. Les agradezco por el amor, apoyo moral, paciencia y esfuerzo que han hecho para ayudarme a crecer en lo académico como personalmente, guiándome por el camino del bien a lo largo de mi vida.

A mis maestros en el Programa de Maestría. Su esfuerzo, labor y profesionalismo me ayudaron a poder trabajar al máximo durante mi estadía en la maestría. Gracias a todos los doctores: Dr. Pablo Guerra Rodríguez, Dra. Mónica Blanco Jiménez, Dr. Joel Mendoza Gómez, Dra. Adriana Segovia Romo, Dr. Juan Rositas Martínez, Dr. Raúl López Palomino, Dra. María de Jesús Araiza Vázquez, Dra. Jeyle Ortiz Domínguez, Dr. Abel Partida Puente, Dra. Mayela Terán, Dr. José Luis Abreu Quintero, Dr. Alfonso López Lira y Dra. Katia Site Pérez Martínez.

A los miembros del comité Dra. Elda Aydé De León De La Garza y Dr. Juan Rositas Martínez. Les agradezco su disposición y amabilidad para contribuir en la finalización de mi proceso académico

Y sobre todo a mi director de tesina Dr. Raúl López Palomino. Su apoyo, orientación y consejo mientras desarrollaba mi proyecto de investigación fue necesario, indispensable e incalculable. El mayor de mis agradecimientos por acompañarme en este camino.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que en seguida presento es fruto de mi propio trabajo y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en las bibliografías o referencias. Así también el documento no contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: José Juan García Ruiz

Firma:

Fecha: junio de 2022

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 Definición del Problema	5
1.3 Pregunta de Investigación	7
1.4 Objetivo General	7
1.5 Objetivos Específicos.....	7
1.6 Hipótesis	7
1.7 Justificación y Viabilidad	7
1.7.1 Justificación.....	8
1.7.2 Viabilidad.....	8
1.8 Alcances y Limitaciones.....	9
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Conflicto Laboral (variable dependiente)	11
2.2 Personalidad (variable independiente)	16
2.3 Relaciones constructivas (variable independiente)	18
2.4 Competencia de manejo de conflictos (variable independiente).....	21
2.5 Modelo Gráfico Propuesto	25
CAPÍTULO 3. MÉTODO	25
3.1 Diseño de investigación	26
3.2 Definición de la población y la muestra.....	26
3.3 Procedimiento de la Investigación	26

3.3.1 Cuestionario	26
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	28
4.1 Resultados.....	29
4.2 Tabla de Resultados.....	30
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	33
5.1 Conclusiones	33
5.2 Recomendaciones	35
Bibliografía	37

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Fisas (1998), el conflicto entre los seres humanos ha existido a lo largo de los años y es muy común que cuando hay dos o más personas en una relación llegue a surgir un conflicto. Considerando lo anterior, es importante analizar a fondo la problemática que se nos presenta en cualquier conflicto del cual pueden estar involucradas dos o más personas. Así mismo, al estudiar los conflictos es necesario esclarecer que estos ocurren porque las personas ven por sus propios intereses y no por el bien de los demás, por lo cual es necesario examinar las diferentes opciones que se pueden abordar para manejar los mismos.

En el pasado se han realizado diversas investigaciones sobre el tema, buscando las causas que originan los conflictos. Esto indica que es importante explorar nuevas formas que ayuden en la resolución de los mismos, o al menos disminuirlos. Por lo tanto, en este trabajo se estudian los factores que influyen en la solución de conflictos laborales y su impacto en el desempeño laboral en una institución del Municipio de San Pedro Garza García en Nuevo León.

Durante el desarrollo de este proyecto se analizaron diferentes estudios sobre los principales factores que ayudan a solucionar los conflictos laborales, del cual se diseñó y realizó una encuesta para dimensionar los factores que ayudan en la solución de los mismos.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se exponen los antecedentes del tema a estudiar sobre la importancia que tienen los conflictos y el impacto que generan en el desempeño laboral, esclareciendo los primeros estudios que se hicieron al respecto; prosigue con el planteamiento del problema; se aborda la pregunta de investigación; se continua con la delimitación del objetivo general y los específicos, y se muestra la viabilidad del proyecto y la justificación de poner en práctica el proyecto y su relevancia social y laboral.

1.1 Antecedentes

Burton (1990) reveló que el conflicto forma parte de la naturaleza humana y para resolverlo se requiere que las personas desarrollen aptitudes para afrontar conflictos, además de apoyarse en la capacitación para que eviten el desarrollo de problemáticas. Adicionalmente, Lederach (1995) considera que hay muchos factores para poder atender los conflictos, ya sea por diferencias culturales y/o de necesidades de los individuos.

El tema de los conflictos es muy importante, dado que involucra diferencia de intereses de los trabajadores en una institución. Hoy en día en lugar de llegar a la violencia, se busca realizar la negociación para que las partes queden conformes con el resultado. Por ello se le ha dado importancia a la legislación laboral, como instrumento para ayudar a la sana convivencia entre los trabajadores.

Algunas variables que influyen en la generación de conflictos tienen que ver con una cantidad muy alta de personal, rotación frecuente y poco espacio de trabajo, donde se llegan a ocasionar fricciones entre el personal de todos los niveles, por lo que la comunicación es de vital importancia en el área de trabajo.

En el año de 1974, Thomas-Kilmann diseñó un instrumento de medición de la administración de modos de conflicto, con la finalidad de poder evaluar la conducta de las personas cuando se presentaban situaciones de conflicto, sobre todo cuando no tenían los mismos intereses. En el cual se menciona el concepto de asertividad, el cual se refiere a como las personas solucionan sus problemas, y también se habla de la cooperación, que se refiere a la persona que busca solucionar los problemas de otros. Esto nos quiere decir que el conflicto es un concepto en el que se ha trabajado y estudiado, para encontrar la forma de manejar los conflictos. (Thomas et al., 2014)

1.2 Definición del Problema

A través de los años, en las instituciones se ha visto que los trabajadores son el recurso más valioso, ya que son los que realizan las actividades laborales y que a la vez requieren de comunicarse para poder trabajar en conjunto. Desde el punto de vista de Domínguez (2015), sostiene que es normal que existan los conflictos, ya sea por alguna inconformidad de los trabajadores sobre el sueldo, o acerca del trato que reciben a comparación de otros compañeros, además de la carga de trabajo que muchas veces no está bien distribuida entre los individuos, ya sea por preferencias de los jefes hacia algunos trabajadores o porque quieren que no resistan a la presión y renuncien.

El conflicto ha sido un problema constante para muchas instituciones al grado de afectar al ambiente laboral, así como también el desempeño de las metas trazadas al inicio de un proyecto, lo cual sucede repetidas veces cuando el equipo de trabajo no colabora hacia la misma dirección en su totalidad, ya sea por el conflicto y diferencias entre las unidades, por lo que se necesita conocer las herramientas y habilidades para poder solucionar el mismo.

Más instituciones optan por equipos multiculturales de trabajo, para adaptarse a los desafíos y a las demandas del siglo XXI. Una consecuencia de esto

es el conflicto como parte de la comunicación interhumana, es decir, en cualquier institución van a existir conflictos debido a las emociones negativas, desacuerdos y a la escasa comunicación. Lo importante es saber cómo solucionarlos y así no comprometer el desempeño laboral, de ahí la importancia de conocer los intereses de ambas partes para llegar a un acuerdo.

Garrido (2015) considera que el conflicto se debe afrontar en el seno de la institución lo más rápido posible para que no afecte la productividad del empleado ni la del equipo de trabajo. La resolución trata acerca de la reconciliación entre los involucrados, y la gestión tiene como finalidad la resolución de conflictos con resultados constructivos para el bienestar del ambiente laboral.

Es importante establecer un plan de comunicación para que tanto los trabajadores como los clientes se sientan satisfechos en todos los aspectos. Esto es ideal para dar una buena imagen de la institución.

Muchas veces las decisiones que se toman en el proceso del conflicto pueden estar equivocadas debido a las emociones involucradas. Todos los factores que desencadenan la escalación del conflicto resultan afectando la productividad y la eficiencia en la institución, lo cual ha provocado que se realicen estudios para poder conocer las estrategias y tácticas más eficientes para manejar los conflictos laborales. Algunos factores emocionales como el enojo, la tristeza, el miedo y la angustia afectan las actividades diarias y las relaciones laborales.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los factores que impactan en la solución de conflictos laborales?

1.4 Objetivo General

General: Determinar los factores que impactan en la solución de conflictos laborales.

1.5 Objetivos Específicos

1. Identificar los diversos factores que ayuden a solucionar los conflictos laborales
2. Identificar los efectos del conflicto en el desempeño laboral.

1.6 Hipótesis

Analizando el fenómeno bajo estudio junto con los factores relacionados al mismo, se establece la siguiente hipótesis:

Los factores clave relativos a personalidad, relaciones constructivas y competencia para el manejo de conflictos, impactan positivamente en la solución de conflictos laborales.

1.7 Justificación y Viabilidad

Se dice que la investigación se justifica si se puede llevar a la práctica, dado que es muy importante conocer por qué y para qué se realiza la investigación. Henríquez (2003) revela que las investigaciones son muy convenientes porque resuelven problemáticas sociales y ayudan a esclarecer a quien se beneficia y para que se realizan.

1.7.1 Justificación

Hernández, Fernández y Baptista (2010) sostienen los siguientes criterios para determinar la importancia de la investigación sobre un tema específico:

1. **Conveniencia:** es conveniente cuando aporta soluciones para el manejo de conflictos laborales en una institución.
2. **Relevancia social:** ayuda a la sociedad a manejar los conflictos laborales al conocer los factores para la solución de los mismos.
3. **Implicaciones prácticas:** mejora el desempeño laboral y la manera de resolver los conflictos de una manera eficaz.
4. **Valor teórico:** los investigadores pueden basarse en los textos y citas que aparecen en un estudio y así enriquecer sus trabajos.
5. **Utilidad metodológica:** el instrumento de medición puede ser usado para recolectar información en futuras investigaciones.

En vista de lo anterior, esta investigación sobre el estudio de los conflictos laborales se pretende mejorar el rendimiento laboral gracias a la correcta gestión y aplicación de las herramientas para manejar el conflicto, generando un ambiente laboral sano y una mejor comunicación entre los individuos.

1.7.2 Viabilidad

Un estudio es viable cuando aporta algo a la ciencia al ser un tema que no se ha estudiado lo suficiente y que representa una oportunidad para contribuir a la literatura, además de que sea aplicable a situaciones que suceden todo el tiempo en empresas e instituciones. Además, se requiere disponibilidad de recursos financieros, materiales y humanos que determinarán el alcance de la investigación (Rojas, 1981).

Esta investigación fue viable dado que se realizó mediante entrevistas a la población muestra en un periodo adecuado de tiempo, y no requirió el uso de recursos económicos adicionales.

1.8 Alcances y Limitaciones

En este estudio se buscó conocer los factores que solucionan los conflictos en las organizaciones, así como observar su impacto en el desempeño laboral.

Otra consideración en la presente investigación fue obtener información posterior al año 2000, con el fin de conocer los conflictos laborales que existen actualmente y el método o la manera en que se han solucionado los mismos.

Debido a limitaciones de recursos económicos se realizó este estudio en el estado de Nuevo León.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se explican las variables del problema a investigar, donde la variable dependiente es el conflicto laboral y las variables independientes son: personalidad, relaciones constructivas y competencia de manejo de conflictos. Además, para familiarizarnos mejor con los conflictos laborales, se hace un repaso de los principales conceptos e información ligada al tema de estudio.

Antecedentes

Ridao (2008), citado por Culcay (2017) en su investigación, enfatiza que: “la conducta del ser humano se ve afectada de forma negativa y/o positiva mediante estímulos que influyen en el comportamiento, actitud y la manera de ser de cada individuo”. Explica también que a lo largo del día se van experimentando diferentes tipos de emociones y sentimientos en relación a lo que sucede alrededor de nuestro ambiente laboral. En algunas ocasiones podemos darnos cuenta de ello y en otras no, por lo cual se vuelve importante tomar conciencia sobre la manera en que nos expresamos y reaccionamos en diferentes situaciones emocionales.

A juicio de Maestri (2013), los conflictos no se pueden evitar, pero si se pueden tomar precauciones o medidas por adelantado para prevenirlos. Adicionalmente recomienda que los problemas se pueden solucionar en conjunto cuando estos ocurren.

Según Ridao (2008), los conflictos son una parte natural de la vida, ya que el ser humano es un ser social por naturaleza, lo cual conlleva a compartir vivencias y a la vez posibilitar diversidad de opiniones que motivan al nacimiento de conflictos. Cuando se atienden los problemas en sus inicios, se puede lograr que existan mejores relaciones laborales, facilitando el logro de metas y objetivos de una

manera adecuada. También existen diferencias entre las personas debido a su forma de sentir, pensar y hacer, lo cual afecta el trabajo en equipo.

Galtung (2003) argumenta que es importante conocer la Teoría de los Conflictos, dado que es necesario practicar la resolución de conflictos como camino que lleva a la paz. Además, considerando que el conflicto es un hecho natural, estructural y permanente en los seres humanos, y se va transformando con el paso del tiempo, es necesario hacer un análisis para saber el grado de dificultad del mismo.

Thomas y Ralph (2014) exponen sobre 5 modos de manejar los conflictos, los cuales son los siguientes: competidor, colaborador, concesivo, elusivo y complaciente. El competidor es asertivo porque el individuo hace valer su posición viendo por uno mismo y no por los demás; el colaborador es cooperativo ya que busca encontrar una solución que satisfaga a las partes implicadas escuchando sus puntos de vista, logrando conservar las relaciones laborales en buen estado; el concesivo sirve para llegar a una solución intermedia donde las partes ceden un poco; el elusivo busca esquivar y no afrontar el conflicto, esto sucede cuando son situaciones incómodas y que el individuo piensa que no saldrá beneficiado; y el complaciente busca solamente ayudar a los demás para conservar las relaciones laborales. (Thomas et al., 2014)

2.1 Conflicto Laboral (variable dependiente)

El conflicto laboral tiene varias definiciones expuestas por diferentes autores. Para Maestri (2013), un conflicto laboral es una disputa entre dos o más miembros de un equipo de trabajo, situación que surge debido a la diferencia de opiniones.

Los conflictos laborales no se pueden evitar, pero si es posible disminuir su frecuencia, nivel de gravedad y complejidad; si surge un desacuerdo se debe buscar

la manera para que no escale y se magnifique el conflicto, y de este modo evitar la resolución judicial en los tribunales.

Garrido (2015) afirma que es muy importante que los empleadores tengan conocimiento sobre los procesos de conciliación, donde se pide la intervención de terceras personas. Los conciliadores ayudan a solucionar los conflictos exitosamente sin necesidad de recurrir a otras instancias.

Fuquen (2003) afirma que las relaciones laborales son las interacciones entre empleadores y empleados en sus respectivas instituciones. Al presentarse un conflicto, la capacidad de influenciar a otros trabajadores involucra los intereses que existen en las personas afectadas, la técnica de cada persona, las habilidades del mismo y las características personales de las personas ligadas al conflicto.

Gómez (2013) se pronuncia de acuerdo con Lederach en cuanto a la posibilidad de dividir el conflicto en 3 partes: las personas, el proceso y el problema. Esto ayuda a comprender el conflicto de manera más clara. Por una parte, las personas conforman el factor emocional y psicológico del proceso, donde es importante comprender la magnitud del problema, conocer a las personas afectadas y saber cuál es la relación entre ellas. Cuando ocurre un conflicto los individuos se encierran en sus propias ideas, y las personas involucradas actúan de manera inflexible sin intención de dar soluciones para lograr un beneficio mutuo. No les interesa lo que necesiten los demás, aunque es importante reconocer que existen sentimientos negativos válidos en la situación.

Cuando hablamos del proceso, nos referimos a la manera en que se actúa con respecto a la situación. Por ejemplo, nivelar el desequilibrio de influencias y de poder entre los afectados para que sea equilibrada la negociación, y que cada quien tenga mayor alcance de recursos y medios, aunque se puede manipular alguna parte del proceso para tener cierta ventaja. Cuando abordamos el problema, se necesita saber si es un conflicto real o es un conflicto supuesto. Cuando es real se

le debe dar la suficiente importancia para entender la situación que espera cada una de las partes, y definir la forma en que se puede negociar y obtener satisfacción de los afectados. En el caso que sea un conflicto supuesto lo único que se requiere es aclarar que las necesidades de uno no afectan las necesidades del otro.

Según Garrido (2015), los empleados y los empleadores pueden trabajar juntos en resolver las diferencias de cada uno alcanzando un acuerdo mutuo para que los desacuerdos no pasen a ser a conflictos. El interés en común ayuda a llegar a compromisos y acuerdos, donde los conflictos se pueden prevenir y resolver gracias a la buena voluntad de las partes, sin intervención de terceros. También se pueden prevenir y resolver mediante servicios prestados por organismos respaldados por el gobierno y/o empresas privadas. Una situación negativa en el manejo de conflictos es la toma unilateral de decisiones de una de las partes sin comentarle a la otra, por lo cual es importante que exista siempre un espacio donde puedan analizarse las opciones de negociación de manera clara y abierta.

Fuquen (2003) expone que las interacciones bipartitas para solucionar conflictos entre empleados y empleadores tienen dos formas principales: el convenio resultante donde un empleador toma la decisión final y la negociación colectiva donde se logra un acuerdo jurídicamente vinculable entre las partes.

Gómez (2013) argumenta en relación a lo expuesto por De Diego y Gullén (2006), que la mediación es una técnica primordial en la gestión de los conflictos, y es muy usada para la intervención en las relaciones personales e intergrupales para dialogar y resolver un conflicto. De esta manera se pueden lograr buenos términos en los acuerdos mutuos, y a la vez, se preserva una adecuada relación interpersonal.

Jares (2001) propone que la mediación es un proceso para la resolución de conflictos, donde existe una tercera persona que es ajena al conflicto, y que

mediante el diálogo y la negociación ayuda a que las partes afectadas lleguen a un acuerdo.

Fuquen (2003) revela que el objetivo de la mediación es clarificar los intereses de cada parte, donde se entienda la posición de cada uno y se pueda tomar una decisión. Lo que hace el mediador es colaborar con los involucrados para que se tenga una visión real y objetiva sobre o asunto en conflicto.

La comunicación es la herramienta principal que ayuda a conocer los intereses y necesidades de ambas partes. Mediante la misma se logra un mejor entendimiento para futuras actividades y relación entre las partes. El mediador controla el proceso pero no el contenido de la solución, dado que este es responsable de la calidad del acuerdo, pero no de las obligaciones y acuerdos que concerten los interesados. Por lo tanto, el mediador es vital en la negociación, pero no en el tipo de acuerdos y obligaciones que decidan las partes.

Desde el punto de vista de González (2006), en la mediación se van a dar propuestas para solucionar el problema y solventar las diferencias, donde las partes aceptarán si quieren tomarlas o no para el bien de ambos. Por otro lado, en el arbitraje, las partes se someten a un proceso donde un tercero da una solución, y los involucrados deben acatar la decisión sin excepción.

De acuerdo con Fuquen (2003), el arbitraje (tribunal) existe como una institución que ayuda para lograr acuerdos, donde las partes presentan evidencias de una situación con una tercera persona imparcial, y quien da una solución para los afectados después de haber analizado los hechos y datos objetivos de acuerdo con lo que dicte la norma.

González (2006) enfatiza que el procedimiento de arbitraje solo será posible si ambas partes lo solicitan por escrito, y se someten a un tercero que ayuda a alcanzar un acuerdo y se logre un beneficio para ambas partes.

Fuquen (2003) sostiene que la dominación es una actitud donde una de las partes busca imponer solamente sus aspiraciones, doblegando y haciendo menos a otros mediante el poder, lo cual crea una negociación centrada en el poder con nulas posibilidades de que ambas partes se beneficien con el acuerdo.

Menciona Garrillo (2015) que: “algunos conflictos son de naturaleza individual, otros colectivos, otros más son identificados como conflictos relativos a derechos, y otros como conflictos relativos a intereses”. Por ejemplo, un conflicto individual tiene lugar entre un empleado y su empleador, donde cada uno tiene sus propios intereses. Un conflicto colectivo tiene lugar entre un número de personas que actúan en conjunto para sus beneficios. Un conflicto sobre derechos habla sobre lo que está fijado por la ley y que en el contrato individual no es respetado. El conflicto sobre intereses es aquel que se basa en los derechos y obligaciones en la institución, como en el caso de una persona que está molesta porque realiza el trabajo de alguien más y le siguen pagando lo mismo, o no recibe alguna compensación como premio por su labor realizada.

Goldsmith (2007) revela que las causas de los conflictos se dan por comportamientos no aceptables de algunas personas, dado que buscan inflar su imagen en cuanto a sus capacidades, realizando comentarios sarcásticos hacia otros, y culpando a otros indebidamente. Se piensa que los individuos actúan así en el área de trabajo debido a que sienten que sus éxitos los han logrado utilizando los comportamientos anteriores.

Para Garrillo (2015) existen 4 tipos de resoluciones de conflictos: la elusión, uso del poder, reclamo de derechos y la búsqueda de consenso. La elusión es cuando una parte simplemente no tiene la capacidad de abordar un conflicto. El uso del poder se da cuando una parte emplea la coacción que es básicamente ejercer violencia física y/o psíquica para forzar a la otra persona a hacer lo que uno desea. El reclamo de derechos se da cuando una parte usa una norma de derecho o

equidad para resolver el conflicto y así resulte ser todo legal y justo. Y la búsqueda de consenso se da cuando las partes están dispuestas a conciliar y se ponen de acuerdo para llegar a una solución satisfactoria para ambas partes.

2.2 Personalidad (variable independiente)

Zayas (2002) asegura que la personalidad es la expresión psicológica de los individuos, y se manifiesta en las actividades y labores de su vida social. Por ejemplo: educación y comportamientos que reflejan los pensamientos, inteligencia, sentimientos y experiencias. Por lo tanto, es el producto de las acciones y actividades que realiza cada individuo a lo largo de la vida, ya sea que estas se relacionen con sus metas, logros y comunicación con otros.

Para Seelbach (2012), la clasificación de Jung acerca del binomio introversión-extroversión dependiendo del tipo de temperamento es muy válida. Por una parte, los introvertidos (psiquetipo de la personalidad) viven a la defensiva, los cuales no se comprometen con las personas, y luego los extrovertidos (psiquetipo de la personalidad) los cuales tienen un carácter seguro, hacen amigos fácilmente y se sienten cómodos en cualquier lugar. Cuando se habla de los sentimientos del extrovertido, se refieren al interés de las personas por las relaciones humanas, lo cual ayuda para reforzar un ambiente de trabajo en el que las personas puedan relacionarse, aumentando la confianza de acuerdo al tipo de relación que se establezca. Jung dice que las personas con intuición y extrovertidas, están interesadas en cambiar el mundo externo, lo cual favorece mucho la forma en que trabajan con otras personas y la búsqueda de mejoras en su medio ambiente.

El test de personalidad Myers-Briggs de Katherin Briggs y de Isabel Myers (desarrollado entre 1920 y 1943), dio como resultado el establecimiento de 129 reactivos divididos en 4 escalas bipolares: introversión-extroversión, sensación-intuición, pensamiento-sentimiento y percepción-juicio (Lasso, 2015). La introversión-extroversión se refiere a como las personas comprenden el mundo. El

introvertido percibe el mundo de su interior hacia afuera, le gusta la soledad y aislarse de altas multitudes. El extrovertido percibe el mundo de afuera hacia adentro, busca la compañía y estar con muchas personas. La escala sensación-intuición se refiere por un lado a la sensación donde se comprende lo tangible, es decir lo que se puede tocar y percibir claramente (que tan observadora es una persona y se comprende el mundo utilizando los 5 sentidos). Los intuitivos por su parte, toman decisiones basadas en sus suposiciones personales. La escala pensamiento-sentimiento se refiere por un lado a las personas pensativas que basan sus juicios en su lógica. Y por otra parte, los emotivos son empáticos y toman en cuenta los sentimientos de otras personas. La escala percepción-juicio es donde las personas se adaptan a las circunstancias, llegando a cambiar la rutina en su día a día, y el juicio se refiere a las personas que prefieren la firmeza, el orden y el control, de tal forma las personas pueden conocer su verdadera personalidad.

Regina (2014) indica que la personalidad se puede definir como el organismo humano que desarrolla sus características en la vida social, permite entender los motivos de los trabajadores al relacionarse con la gente en distintas situaciones.

El ambiente laboral es influenciado por la manera en que los individuos tienden a manejar su estrés, por lo cual una estructura social estable y satisfactoria, un nivel alto de autoeficacia, e independencia personal, reducen el estrés en individuos que tienden a tener una personalidad alta en estrés. En el área laboral donde el puesto de cierto individuo le permita desarrollar sus capacidades, provocará que aumente su autoestima (aunque sus jefes lleguen a ser exigentes) y estos trabajadores pueden soportar las cargas pesadas gracias al desarrollo personal y laboral que van adquiriendo (Jaén, 2010).

Millon (1994) argumenta que la personalidad refleja cómo se adapta un individuo en ambientes de trabajo, mientras que los trastornos de personalidad muestran como un individuo no se adapta al ambiente ya sea debido a desequilibrios, deficiencias y conflictos en la forma en que estas personas se

relacionan con sus compañeros en el ambiente de trabajo. Un aspecto de la personalidad muy importante trata acerca de la apertura, la cual se da cuando las personas muestran actitudes que buscan producir satisfacción, alegría y placer en su día a día hacia los demás, y otro aspecto es el de protección, donde la persona siempre busca incluir a los demás y satisfacer las necesidades de quienes lo rodean. Por otra parte, el desarrollo de la empatía se da cuando el individuo busca registrar lo que sienten otros trabajadores, ayudando a reforzar los lazos en las relaciones laborales y evitando el surgimiento de conflictos.

2.3 Relaciones constructivas (variable independiente)

Rodríguez (2014) menciona que un factor muy importante en las relaciones interpersonales de los equipos de trabajo es el grado de sensibilidad en todos los niveles, desde operarios y gerentes hasta el nivel directivo. En el ambiente laboral no es suficiente con saber como se hace el trabajo, sino saber de qué manera y con que disposición se realiza.

Las instituciones seleccionan a las personas con habilidades como: alta capacidad de adaptación, alto nivel de creatividad, dominio personal, automotivación y confianza en sí mismos. La finalidad de este proceso de selección ayuda a integrar individuos capaces de trabajar en equipo de manera colaborativa, que sepan negociar y persuadir de manera correcta. Por lo tanto, el ambiente de trabajo puede llegar a tener un alto nivel organizativo y solucionar de una manera eficiente el surgimiento de conflictos laborales (Giraldo, 2013).

Zayas (2002) afirma que la comunicación interpersonal es donde se produce un mejor nivel de relación humana. Además, la correcta comunicación entre los individuos mejora la motivación a nivel general y mayor satisfacción en el trabajo. Las personas se conocen mejor entre sí, se sienten más comprometidas con las actividades laborales y se logra en gran medida un desempeño laboral más efectivo. Una buena relación entre las personas significa confianza, respeto e integridad en

todos los niveles jerárquicos, tanto entre los directivos como con clientes, empleados y trabajadores externos a la institución.

Gil (2013) declara que el ser humano es un ser vivo social que va construyendo relaciones con el paso del tiempo. En el área laboral forma vínculos que se van haciendo fuertes logrando una estrecha relación dentro de las empresas modernas, donde ya no se contratan a los individuos solo por sus habilidades, sino porque se pueden adaptar a la cultura y a los objetivos trazados. Lo anterior da como resultado un excelente desempeño laboral, mejor calidad en los servicios que se ofrecen, menor rotación de trabajadores y mayor sentido de pertenencia de las personas al lugar donde trabajan.

La comunicación es la base esencial para la conducción efectiva de toda institución en su ambiente laboral, puesto que de esta manera los individuos se puedan conocer y relacionarse mejor en el área de trabajo. Además, es importante para enviar mensajes útiles para la ejecución de las tareas y mantener una buena relación entre los trabajadores. Gracias a la comunicación se pueden realizar reuniones, hablar sobre algún proyecto a corto plazo, o bien, resolver cualquier problemática que se presente mediante el diálogo y evitar malentendidos. Por lo tanto, mantener una buena comunicación es una estrategia muy importante para alcanzar las metas y objetivos, además de motivar al intercambio de los diferentes mensajes que logren enriquecer y fortalecer el diálogo entre los trabajadores de todos los niveles (Palací, 2005).

Para las instituciones es esencial la forma en que se desarrollan las relaciones humanas, por lo cual las relaciones interpersonales efectivas permiten alcanzar los objetivos necesarios, tanto para el desarrollo de los individuos como para el éxito de la organización. Los factores que ayudan a fortalecer estas relaciones son: respeto, comprensión, cooperación, comunicación y cortesía. El respeto implica la dependencia de otros, por lo cual es importante respetar las creencias de los demás. La comprensión se refiere a la aceptación de los demás

con sus virtudes y errores. La cooperación es necesaria para obtener los mejores resultados. La comunicación nos ayuda a construir un ambiente donde podemos conversar y comprendernos. Y la cortesía, nos facilita el entendimiento con los demás de una manera amable y cordial. Por lo tanto, las relaciones interpersonales son de importancia fundamental tanto para una institución como para los integrantes de la misma, al establecer los objetivos y lineamientos para el buen funcionamiento de los procesos laborales (Regina, 2014).

Gómez (2010) sugiere que los directivos y gerentes deben favorecer escenarios productivos, donde además de cuidar a los clientes y proveedores, también deben establecerse relaciones perdurables y efectivas con sus empleados. De esta manera en lugar de evitar el conflicto, se buscará la forma para poder confrontar constructivamente el mismo. Por otra parte, las soluciones constructivas requieren de un trabajo sistémico e integrador que permite el desarrollo de toma de decisiones grupales, confianza, y el fortalecimiento de la comunicación en cada nivel.

Arenas (2010) considera que para fomentar una relación interpersonal positiva en una institución se necesita la confianza, dado que es el principal factor que facilita las relaciones positivas y afectivas en el trabajo. Así mismo, los individuos se sienten más cómodos colaborando con otros individuos con quienes sienten afinidad y confianza. Por lo tanto, la confianza genera una relación positiva en el contexto laboral, provocando que las relaciones laborales influyan en el rendimiento y comportamiento de cada uno de los trabajadores.

A medida que se construyen relaciones laborales sanas, comienza a existir más motivación y cooperación por lo que el desempeño laboral aumenta en gran medida (Pozo; et al, 2005). Por lo tanto, para construir relaciones interpersonales efectivas deben existir tres elementos principales: ausencia de conflictos entre los superiores y los trabajadores, apoyo social y reciprocidad.

2.4 Competencia de manejo de conflictos (variable independiente)

Giraudier (2004) propone una serie de actitudes para ayudar en la solución de un conflicto. En primer lugar, estar serenos y dejar que el primer impulso que lleguemos a sentir se pase y nos tranquilicemos. En segundo lugar, es necesario analizar los intereses de la otra persona y ver las alternativas que existen. Como tercer punto, es importante fijar el objetivo de la misma y buscar la mejor estrategia. Y, por último, es primordial buscar que ambas partes ganen y enfrentar el problema sin humillar a la contraparte para mantener un ambiente cordial.

Por otro lado, Manzano (2000) opina que existen algunos factores muy importantes para manejar los conflictos, tales como: mantener una buena comunicación donde ambas partes se expresen bien y no existan malentendidos; evitar involucrar los sentimientos en el problema; y mantener la tranquilidad sin ceder mucho.

Las prácticas descritas anteriormente para manejar los conflictos, son herramientas indispensables para la buena preparación del negociador y la resolución de los conflictos, ya que de esta forma es más efectivo enfrentar eventos en los momentos más críticos.

Para el manejo de los conflictos se debe contar con habilidades que ayuden a manejar las disputas de manera efectiva. Para ello, es necesario construir un ambiente de confianza entre las personas, manteniendo la calma al manejar las situaciones y permaneciendo relajado al tomar las acciones necesarias para resolverlo. Después de lo anterior, es necesario pensar en las preferencias y gustos de ambas partes, con el fin de clarificar y validar las opiniones de cada uno y que exista conformidad y reducir los desacuerdos. En esencia, ambas partes deben estar contentos con el acuerdo y concluir el proceso del conflicto.

Adicionalmente, es indispensable generar un plan de acción para evitar que surjan nuevos conflictos y mantener relaciones laborales adecuadas. Dicho plan consiste en una serie de instrucciones que indican hacia donde dirigirnos, cuáles son los objetivos, plazos de cumplimiento, y quienes están involucrados. Por lo tanto, es fundamental comprometer a los individuos en la realización de las actividades y su relación con los demás, y así lograr que la interacción pueda influir en la mejora de las relaciones laborales (Rodríguez, 2014).

Desde otra perspectiva, León (2015) describe 6 habilidades básicas en la negociación considerando las siguientes: capacidad para identificar cual es el problema que se busca solucionar; habilidad de separar a los individuos del problema; habilidad de crear un interés en ambas partes por llegar al acuerdo; capacidad para abrir oportunidades y crear un vínculo hacia el futuro; la habilidad de ser creativo; y la capacidad para ser resiliente para manejar la ansiedad al buscar soluciones cuando no hay acuerdo.

Desde el punto de vista de Fuquen (2003), las 4 alternativas de resolución del conflicto son: negociación, mediación, conciliación y arbitraje. La negociación se refiere al proceso en que los actores llegan a un acuerdo en forma pacífica, en donde se satisfacen los objetivos de ambas partes en un buen ambiente de comunicación (escuchando, entendiendo y recibiendo retroalimentación para satisfacer las necesidades de ambos). La mediación trata sobre una persona imparcial que ayuda en el camino a la solución, escuchando a ambas partes, brindando una orientación cooperativa, y evitando una posición competitiva entre las partes. La conciliación es donde ambas partes buscan resolver el conflicto y llegar a un acuerdo mediante la ayuda de un conciliador. Este proceso es democrático y comienza definiendo el contexto, dando los puntos de vista de ambos, los puntos a tratar, y generando soluciones para finalizar estableciendo los acuerdos en un acta. El arbitraje trata sobre una tercera persona que interviene en el proceso para llegar a un acuerdo. En esta modalidad, la decisión es definida por el árbitro

de manera similar a la de un juez, solo que aquí se llama laudo arbitral, dado que el árbitro es quien decide y las partes requieren aceptar esa decisión.

Giraldo (2013) indica que los valores institucionales ayudan a que surjan menos conflictos y así mantener la sana convivencia y desarrollo del lugar de trabajo. Lo anterior implica que es básico involucrar a los trabajadores con la misión y visión de la organización, para que se sientan parte de la misma. Otro factor que impacta es el salario emocional, ya que ayuda a lograr que los trabajadores dignifiquen más su actividad, y reducir enormemente el sentimiento a sentirse fracasado. Lo anterior favorece entornos laborales muy agradables donde concuerdan las necesidades básicas e intereses personales. Esto último, impacta fuertemente en el incremento del desempeño laboral y en la construcción de una institución con individuos más felices y de mayor desarrollo de su talento humano.

Por otro lado, la contemporización es un método para manejar el conflicto, en donde no existe un ganador y un perdedor. Bajo este enfoque se negocian las soluciones para ambas partes, pero llegando a la renuncia de sus intereses. Es muy raro al aplicar esta técnica, que las partes vuelvan a utilizarla en el futuro. Adicionalmente, exige el uso de las habilidades del líder en cuanto a su comunicación asertiva para solucionar conflictos y que exista un conflicto como oportunidad para mejorar la comunicación (Pacheco, 2005).

En referencia a la postura de Jeffrey Krivis, León (2015) considera que la manera correcta de gestionar los conflictos es estructurando el proceso de la mediación, igualándolo a una negociación laboral donde se convoca a las partes para que expresen la situación y se pueda encontrar una solución que favorezca a ambas. También, indica que es muy importante admitir los errores que se cometen, dado que los individuos tienen dificultades para admitirlos. Otra situación de conflicto muy importante surge cuando los trabajadores llevan sus problemas personales al área de trabajo, por lo cual, el gerente de recursos humanos debe tomar cartas en el asunto y estar atento cuando un trabajador amenaza o trata mal

a otro al sentirse frustrado o enojado desde casa. Además, el gerente de recursos humanos debe considerar, que si el problema continúa, puede ser necesario considerar como alternativa la desvinculación de dicha persona de la organización, con el fin de mostrar que no se tolerarán conflictos de esa naturaleza.

Covey (1996) argumenta que si el mediador no puede llegar a un acuerdo en el que sea ganar-ganar, no se llevará a cabo ningún acuerdo, dado que realmente no se encontrará una solución para las dos partes.

La negociación es un proceso muy importante para manejar los conflictos, dado que en este proceso existen dos o más partes con intereses contrapuestos, y donde uno de los dos debe ceder para que se llegue a un acuerdo para solucionar el conflicto. Las cinco características más relevantes con que debe contar un buen negociador para llegar a un acuerdo son: la actitud, el entusiasmo, la valentía, ser observador, y ser un comunicador eficaz. La actitud es la manera en que la persona está dispuesta a comportarse. El entusiasmo ayuda a que exista un estado de ánimo de exaltación, ayudando a que el negociador lidere el proceso. La valentía impulsa a no tener miedo a tomar decisiones. Ser observador conlleva a poder notar el estado de ánimo de ambas partes y tener una idea de cómo surgió el conflicto. Y por último ser un gran comunicador exponiendo la solución del conflicto y así ambas partes presten atención (Manzano, 2000).

Al inicio del proceso de la negociación, se requiere primeramente elegir el equipo negociador y los roles que tomará cada individuo en el proceso. En segundo lugar, es necesario buscar la información necesaria para poder entender por qué surgió la situación de conflicto entre ambas partes y proceder a planificar la negociación. En tercer término, es esencial definir el objetivo y las estrategias necesarias para lograrlo.

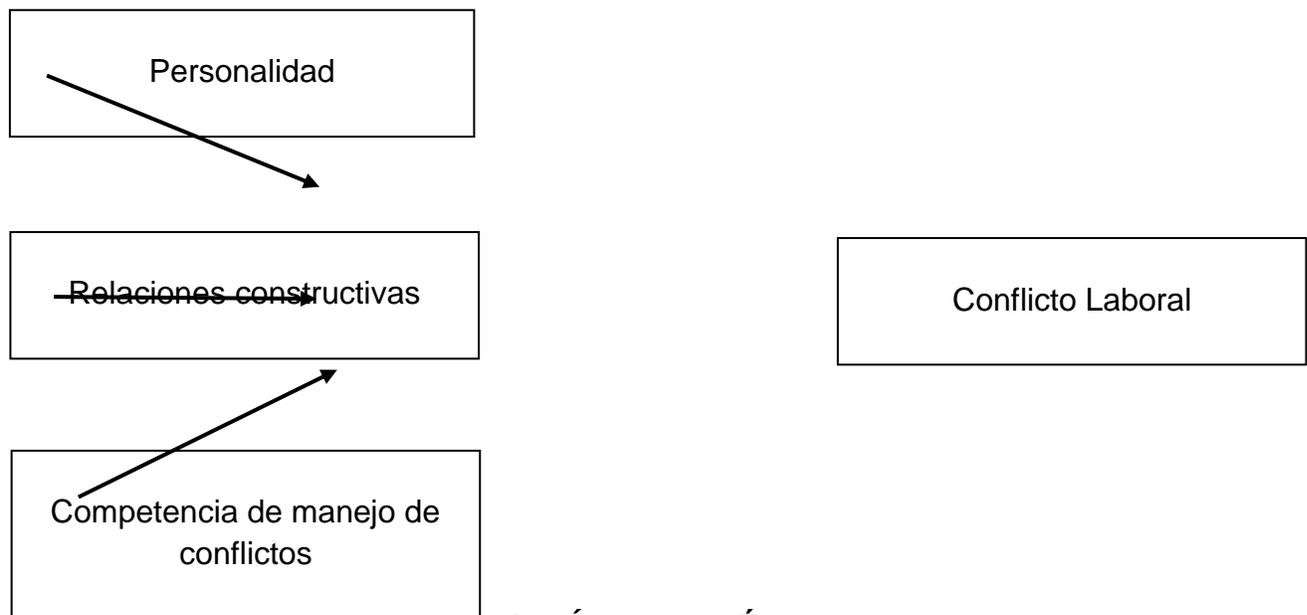
Una de las ventajas al realizar una negociación en una institución, es que nos permite lograr mejores relaciones humanas a lo largo de la vida y así sobresalir

en el ámbito social. El proceso de negociación ayuda a evitar el uso de la fuerza para resolver los conflictos, y es un instrumento pacífico que se usa para alcanzar los objetivos de la manera correcta. En este sentido se debe tener la suficiente preparación y conocimientos para que la situación se resuelva y así ambas partes queden tranquilas y respeten la decisión acordada (Zaldívar, 2010).

2.5 Modelo Gráfico Propuesto

A continuación, se describe el modelo gráfico utilizado en el presente estudio. Como se podrá observar en el lado izquierdo, se encuentran las variables independientes y su relación con la variable dependiente. La personalidad, las relaciones constructivas y la competencia de manejo de conflictos impactan positivamente en la solución de conflictos laborales.

Figura 1. Modelo Gráfico



CAPÍTULO 3. MÉTODO

En este tercer capítulo se habla acerca del tipo y diseño de investigación, de la población con la que se trabaja para recabar la información y también se presenta el cuestionario como entrevista que se aplicó para obtener los datos más relevantes.

3.1 Diseño de investigación

El presente estudio se llevó a cabo con un enfoque cualitativo ya que no se trabajó con estadísticos, además es una investigación no experimental porque no se van a controlar ni a manipular las variables. Como se trabajó con 3 variables independientes y 1 variable dependiente es una investigación de causalidad múltiple y de correlación múltiple debido a la cantidad de las mismas, y por último es de diseño transversal debido a que la entrevista se aplicó a los trabajadores en un periodo específico de tiempo.

3.2 Definición de la población y la muestra

El tamaño de la población en la institución es de 25 personas, no es necesario obtener la muestra de la misma debido a la baja cantidad de individuos, entonces esta es la población elegida para poder trabajar con el cuestionario.

3.3 Procedimiento de la Investigación

Se realiza una entrevista que incluye preguntas seleccionadas para poder descubrir que tanto influyen las 3 variables independientes en la solución de los conflictos laborales, que es la variable dependiente y de esta forma, poder obtener los resultados para posteriormente escribir las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

3.3.1 Cuestionario

A continuación, se muestra el cuestionario que se elaboró para poder realizar las entrevistas y de esta manera, conocer la opinión de los trabajadores sobre las variables independientes que ayudan a solucionar los conflictos laborales. Este cuestionario consta de 14 reactivos y se llevó a cabo de una manera muy sencilla y

entendible para poder obtener las mejores respuestas que se analizarán acerca del tema.

Instrucciones generales: este instrumento está diseñado para conocer su opinión objetiva sobre los elementos y componentes requeridos para el desarrollo de la solución de conflictos laborales. Le pedimos que reflexione y conteste honestamente cada una de las preguntas que se presentan a continuación.

Ítems
1. ¿Existen procesos establecidos o pautas para manejar los conflictos laborales en esta institución? ¿cómo lo hacen?
2. ¿Existen criterios establecidos para abordar y solucionar los conflictos? ¿cómo lo hacen?
3. ¿Cómo piensas que influye la personalidad en el manejo y solución de conflictos?
4. ¿Cuáles consideras que son los beneficios que se obtienen al enfocarse en relaciones constructivas para el manejo de conflictos?
5. ¿Cómo piensas que la negociación puede ayudar a solucionar los conflictos?
6. ¿Cuáles factores y/o actitudes consideras que son útiles para solucionar los conflictos?
7. ¿Cómo piensas que la comunicación efectiva ayuda a solucionar conflictos?
8. ¿Crees que el uso de un mediador preparado facilita la solución de conflictos? ¿cómo piensas que puede contribuir?
9. ¿Cuáles habilidades consideras que debe emplear un mediador competente? ¿porqué?
10. ¿Cómo consideras que los valores éticos pueden influir para que los individuos manejen y solucionen conflictos de manera constructiva?
11. ¿Consideras que el salario emocional puede contribuir a minimizar los conflictos? ¿Por qué?
12. ¿Cuáles crees que son los efectos de una estructura y ambiente social saludable en el manejo de conflictos?
13. ¿Consideras que el arbitraje es eficaz como método de manejo de conflictos? ¿qué ventajas o desventajas tiene?
14. ¿Cómo piensas que se puede mejorar un ambiente laboral? ¿ayuda que existan personas extrovertidas?

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este cuarto capítulo, se muestran los resultados de las preguntas en la entrevista, estos se darán en forma de porcentajes acerca de la opinión de los entrevistados en relación al tema del manejo de conflictos y sus variables.

4.1 Resultados

De acuerdo a los resultados de las 25 entrevistas, el 88% de los entrevistados afirma no saber o tener conocimiento de que existen procesos y criterios para el manejo de conflictos laborales, el 12% restante revela que tal vez exista algún proceso al recurrir con recursos humanos, aunque no están completamente seguros de que estos existan. Un 76% de los mismos, sostiene que el salario emocional es un factor que ayuda a tener un mejor ambiente laboral donde surjan menos conflictos a lo largo del día laboral, al tener muy contentos a los individuos.

Sobre la variable de la personalidad, el 84% de los 25 entrevistados afirma que si tiene influencia en la forma en que se va a manejar el conflicto laboral, el 48% indica que la empatía es un factor útil para manejar conflictos laborales y el otro 36% argumenta que la paciencia y el respeto también ayudan en el manejo de conflictos. Hablando acerca de los valores éticos, el 100% opina que este factor es la base para manejar los conflictos de la mejor manera. Y en cuanto a las personas extrovertidas en el área laboral, el 88% de los entrevistados está de acuerdo que estos individuos ayudan con su actitud, y también apoyan con las soluciones de conflictos que suceden en el área laboral.

Sobre las relaciones constructivas, el 40% de los entrevistados declara que la confianza es un beneficio que se obtiene al formar lazos en la institución, y otro 40% sostiene que se genera mayor compañerismo, mientras que un 20% de los participantes aclara que se genera mejor rendimiento laboral al establecer parámetros que mejoren las relaciones constructivas. De acuerdo a los entrevistados, el 48% dijo que la comunicación efectiva ayuda a que los compañeros se entiendan más entre ellos y se conozcan mejor, el otro 28% afirma que la comunicación efectiva ayuda a evitar malentendidos y un 24% de los participantes sostiene que la comunicación efectiva ayuda a desarrollar el diálogo para solucionar más fácilmente los conflictos. De acuerdo a los efectos de una estructura y ambiente

social saludable en el manejo de los conflictos, el 88% de los participantes, declara que el ambiente saludable si logra generar mayor éxito al momento de manejar los conflictos.

En cuanto a la competencia del manejo de conflictos, el 96% comentan que la negociación si ayuda a que se llegue a un acuerdo para que ambas partes salgan beneficiadas. Además, el mismo porcentaje de entrevistados también afirman que un mediador preparado ayuda a la solución de los conflictos laborales escuchando los intereses de los trabajadores. Sobre las habilidades con las que debe contar un mediador competente, la habilidad más mencionada por los entrevistados fue la imparcialidad con un 25.86%, le prosigue la paciencia con 18.96%, la honestidad con 17.25%, después la inteligencia emocional con 12.06%, luego el respeto con 10.34%, la escucha activa con 8.63% y por último ser objetivo con 6.90%. Sobre el arbitraje como método eficaz para el manejo de conflictos, el 84% de los entrevistados está de acuerdo que si es eficaz, y el otro 16% de los participantes dijo que no es eficaz ya que puede existir favoritismo, beneficiando solamente a una de las partes.

4.2 Tabla de Resultados

En la siguiente tabla se resumen los porcentajes de cada variable demostrando el peso y la importancia de cada una en la solución de conflictos laborales.

Variables		Resultados
Personalidad	Personalidad	84% de entrevistados dice que si influye en la solución de conflictos laborales
	Empatía	48% de entrevistados declara que es un factor útil para manejar conflictos
	Paciencia y respeto	36% de participantes los ven como factores útiles para manejar conflictos
	Valores éticos	El 100% de los entrevistados argumenta que son la base para manejar los conflictos de la mejor manera
	Gente extrovertida	88% de los participantes deduce que estas personas ayudan al ambiente laboral y a resolver conflictos de compañeros
Relaciones Constructivas	Ambiente social saludable	El 88% de los entrevistados confirma que genera mayor éxito al manejar los conflictos
	Relaciones constructivas	40% de los entrevistados enfatiza sobre este factor que tiene como beneficio aumentar la confianza
	Compañerismo	40% de los participantes confirma que aumenta con las relaciones constructivas
	Rendimiento laboral	20% de entrevistados sostiene que aumenta con las relaciones constructivas
	Comunicación efectiva	48% de los entrevistados indica que ayuda a conocerse mejor entre ellos
	Comunicación efectiva	El 28% de los participantes sostiene que ayuda a evitar malentendidos

	Comunicación efectiva	El 24% de los entrevistados deduce que ayuda a desarrollar el diálogo para solucionar los conflictos.
Competencia de Manejo de Conflictos	Negociación	El 96% de los entrevistados confirma que si ayuda a que se llegue a un acuerdo para que ambas partes se beneficien
	Mediador capacitado	El 96% considera que si soluciona los conflictos laborales escuchando los intereses de ambas partes
	Imparcialidad, paciencia y honestidad	El 25.86% de los entrevistados argumenta que la habilidad que debe poseer un mediador es la imparcialidad, la paciencia con 18.96% y la honestidad con 17.25%
	Inteligencia emocional, respeto, escucha activa y ser objetivo	La inteligencia emocional prosigue a las mismas con 12.06%, respeto con 10.34%, con 8.63% la escucha activa y ser objetivo con 6.90%
	Arbitraje	El 84% de los entrevistados considera que si es un método eficaz para resolver conflictos
	Arbitraje	El 16% restante de los participantes deduce que no es eficaz el arbitraje porque puede haber favoritismo.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se va a hablar acerca de las conclusiones de la investigación y las recomendaciones expuestas acerca del estudio.

5.1 Conclusiones

En conclusión, se observa que los trabajadores de la institución ubicada en el municipio de San Pedro Garza García, no tienen conocimientos acerca de los procesos que están definidos para manejar los conflictos laborales, ya sea porque no les han brindado capacitación para estas situaciones o porque simplemente no existen parámetros de solución.

Por otro lado, al hablar acerca del salario emocional, es importante apoyar a los trabajadores con las prestaciones laborales, de esta forma ellos van adquiriendo aprecio, identidad y apego a la institución, y sienten motivación para realizar un arduo trabajo y evitando el nacimiento de conflictos laborales, que por ende logra aumentar el rendimiento laboral a nivel general y resulta en un crecimiento total.

Se confirma que la personalidad es un factor muy importante que desencadena los conflictos o los resuelve de modo pacifista, debido a que no todos somos iguales en nuestra forma de actuar. Como dato interesante, la empatía destaca como el factor más importante para poder manejar conflictos, ya que ayuda a conocer las debilidades, enojos, intereses y alegrías de otros, por lo que de esta manera uno puede dialogar y discutir que se puede hacer para resolver el conflicto, también se destaca el respeto, porque es importante aceptar lo que los demás piensan, sin ofenderlos o hacerlos sentir menos. La paciencia también entra en estos factores para el manejo de los mismos, ya sea al no enojarnos si la situación no resulta como queremos y actuamos de la manera correcta, buscando como solucionarlo.

Está claro que los valores éticos siempre van a influir en el ambiente que rodea a una persona, tanto en el grupo de trabajo como en su rendimiento laboral, no tienen esa necesidad de crear conflictos porque saben su papel en la institución, al contrario, si surge alguno, ellos buscan la forma de resolverlo de manera pacífica y sin que alguien salga afectado. En el ambiente laboral las personas extrovertidas siempre van a aportar su grano de apoyo y preocupación porque los demás estén bien, por lo que contar con este tipo de personas en el área de trabajo siempre va a dejar buenos resultados, un excelente ambiente laboral y la menor cantidad de conflictos surgidos en el día a día.

Las relaciones constructivas en las instituciones se han convertido en un papel fundamental en la presente época, ya que los individuos al escuchar al otro y conocerse mejor, logran que la confianza en el espacio laboral aumente en gran medida, además mejora el compañerismo donde los trabajadores se sienten parte de la misma, y a la vez se mejora el rendimiento laboral al tener trabajadores contentos, concentrados en sus actividades y disminuyendo el estrés que las jornadas pesadas de trabajo les ocasionan. Un aspecto que va a la par con las relaciones constructivas es la comunicación efectiva, donde las personas expresan lo que sienten, se entienden mejor con los demás y conocen las debilidades y fortalezas del otro, lo cual mediante el diálogo ayuda a entender las necesidades de las personas que están en el conflicto y se busque la solución para que todos queden satisfechos. Una estructura bien definida y un ambiente social saludable ayudan en gran medida a que se logre manejar los conflictos de la forma correcta, las personas sienten confianza con las demás y platican todo lo que sienten y que necesitan para resolver el conflicto.

Cuando los trabajadores no logran resolver el conflicto por su cuenta, aparece la negociación donde entran los mediadores y demuestran que tienen la capacidad para poder escuchar los intereses y necesidades de ambas partes, lo cual conlleva a manejar el conflicto de la mejor forma. Las habilidades con las que

debe contar un mediador capacitado son: imparcialidad para que no haya favoritismos y no se busque resolver el problema solo para uno y afectar el otro; paciencia para poder tomar las decisiones correctas en el proceso; honestidad para ser justos con las personas afectadas en el conflicto; inteligencia emocional para no dejarse llevar por la situación; respeto para no ofender a un trabajador aunque se comporte de mala manera; escucha activa para saber que sienten ambos y; ser objetivo, donde el mediador debe mantener siempre su objetivo en una dirección, que es la de manejar y resolver el conflicto.

5.2 Recomendaciones

En este apartado se exponen las principales reflexiones sobre como buscar la mejoría sobre el desarrollo del proceso y de las herramientas para manejar los conflictos. En el presente trabajo se ha visto la importancia de manejar los conflictos que suceden en cualquier momento, a cualquier persona y en cualquier lugar, siempre y cuando existan dos o más personas reunidas, ya sea realizando alguna actividad o simplemente por el hecho de convivir y dialogar. Está claro que todos tenemos intereses y vamos a defenderlo, pero hay que entender que eso no puede suceder en una institución donde se necesita el apoyo y esfuerzo de todos. Primeramente, se debe capacitar a todos los trabajadores con los procesos y criterios que se utilizan en caso de que exista algún conflicto laboral, para que cuando suceda esta situación, todos sepan cual será el proceso para resolverlos y actúen antes de que el problema escale niveles y crezca afectando a otras personas y a otras áreas. Se debe asegurar que se cuente con mediadores capacitados para manejar las situaciones de la mejor manera y que la mediación tenga excelentes resultados.

Un aspecto en que la institución se debe enfocar es el de mantener a sus trabajadores felices y satisfechos, dándoles espacios de tiempo para que realicen reuniones de integración donde platiquen con otros y se conozcan mejor. Se recomienda que se cuide mucho el salario emocional, siempre buscando que los

trabajadores sean una familia y que tengan un simple objetivo en común, crecer personal y laboralmente y así se consiga un mejor rendimiento laboral. Hay que evitar que las personas vayan a trabajar enojadas, tristes y desgastadas, y propiciar que estén felices de pertenecer a un equipo de trabajo.

Implementar programas de psicología en las instituciones va a ayudar mucho a que los trabajadores puedan tener una excelente salud mental y trabajen de manera correcta, buscar que se recluten individuos que sean abiertos al diálogo y apoyen de la mejor manera posible, tanto para sus compañeros, situaciones ajenas al área laboral y lideren a los grupos de personas para que se sigan sintiendo motivados y desarrollándose individualmente.

En la realidad es imposible que no existan conflictos, pues es natural que se presenten cuando existen diferentes intereses e ideales, pero lo que sí se puede lograr es que se puedan resolver de manera exitosa habiendo considerado las variables que intervienen en estos. Esto ayudará a que surjan en menor cantidad y al surgir, puedan resolver de una manera más eficiente. De esta forma el rendimiento laboral tendrá niveles más satisfactorios e impulsará a elevar la imagen y valor de la institución.

Bibliografía

- Arenas, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general.
- Burton, J. W. (1990). *Conflict: Resolution and Prevention*. St. Martins Press Inc.
- Calderón Concha, P. (2009). Teoría de Conflictos de Johan Galtung. *Redalyc, Sistema de Información Sistémica*, 2009.
- Covey, S. (1996). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós: Ibérica.
- Fisas Armengol, V. (1998). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona : Icaria Editorial.
- Fuquen Alvarado, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, 265-278.
- Galtung, J. (2003). *Paz por medios pacíficos: paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Vizcaya: Red Gernika.
- Gil Aristizabal, C. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial en la organizacional.
- Giraldo Martínez, A. L. (2013). Los conflictos interpersonales y su incidencia en el rendimiento laboral. Bogotá.
- Giraudier, M. (2004). *Como Gestionar el Clima Laboral*. Obelisco.
- Goldsmith, M. (2007). *What Got You Here Won't Get You There [Lo Que te Trajo Aquí No te Llevará Allá]*. Hyperion: New York.
- Gómez Fernández, D. C. (10 de Mayo de 2010). El conflicto dentro de las organizaciones, productividad y relaciones interpersonales. Bogotá, Colombia.
- Gómez Funes, G. (2013). *Conflicto en las Organizaciones y Mediación*. Universidad Internacional de Andalucía.
- González García, M. J. (2006). *Gestión de Conflictos Laborales*. Málaga: Innovación y Cualificación.

- Henríquez Fierro, E. (2003). Preparación de un Proyecto de Investigación. *Scielo*, 23-28.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Distrito Federal: Mc Graw Hill.
- Jaén Díaz, M. (2010). Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Madrid.
- Jares, X. R. (2001). *Educación y conflicto: Guía de educación para la convivencia*. Madrid: Popular.
- Lasso, I. M. (16 de Julio de 2015). Los tipos de personalidad que predominan según el Myers-Briggs en los estudiantes y profesores de la facultad de Psicología de la Universidad San Francisco de Quito . Quito.
- Lederach, J. P. (1995). *Conflict Transformation Across Cultures*. New York: Syracuse University Press.
- León Garrido, C. A. (2015). La Gestión del Conflicto en las Organizaciones Complejas. Andalucía.
- Maestri Del Lavoro, V. (2013). Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales. *Organización Internacional del Trabajo*, 268.
- Manzano, M. (2000). La Negociación una Alternativa en la Solución de Conflictos.
- Millon, T. (1994). *Millon index of personality styles*[Índice millón de estilos de personalidad]. San Antonio: The Psychological Corporation.
- Pacheco, R. (2005). Competencias Clave para la Comunicación Organizacional. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, 92.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/234783305/Psicologia-de-La-Organizacion>
- Pozo, C., Alonso, E., Hernández, S., & Martos Méndez, M. (2005). Determinantes de la satisfacción laboral en los trabajadores de la administración pública: el valor de las relaciones.
- Regina Cerezal, J. (2014). Relaciones interpersonales entre los colaboradores internos del Hotel Índigo - Israel. Universidad Nacional de Cuyo.

- Ridao Rodrigo, S. (2008). *Análisis pragmlingüístico de resoluciones de conflictos: las mediaciones laborales. Propuestas de investigación*. Almería: Universidad Almería.
- Rodríguez, J. (09 de 02 de 2014). La importancia del manejo de conflictos en las organizaciones modernas. Bogotá, Colombia.
- Rojas Soriano, R. (1981). *Guía Para Realizar Investigaciones Sociales*. Ciudad de México: Plaza y Valdés Editores.
- Say Domínguez, A. (Marzo de 2015). Liderazgo y Gestión de Conflictos Laborales. Quetzaltenango. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Say-Adayoly.pdf>
- Seelbach González, G. A. (2012). *Teorías de la Personalidad*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Thomas, K. W., & Ralph, H. K. (2014). *Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflicto*. CPP.
- Toro Culcay, M. E. (2017). Propuesta Para el Manejo de Conflictos Laborales en el Área de Mantenimiento de la Universidad Central de Ecuador. Ecuador. Obtenido de <file:///C:/Users/Dr%20Rogelio%20Salas/Downloads/T2581-MDTH-Toro-Propuesta.pdf>
- Zaldívar, O. (2010). Los Conflictos de Intereses. *Moneda*, 23-27.
- Zayas, P. (2002). Los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de selección de personal. La Habana.