

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

(UNITEC)

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

PROYECTO DE GRADUACIÓN

PROPUESTA DE MEJORA PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES

REALIZADO EN: EMPRESA DE PUBLICIDAD “EL CREADOR”

SUSTENTADO POR:

OLVIN ORTIZ QUESADA

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

INDUSTRIAL Y DE NEGOCIOS

TEGUCIGALPA, M D C

HONDURAS, C A

JULIO, 2022

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Introducción	2
1.2 Antecedentes del problema.....	3
1.3 Definición del problema.....	5
1.4 Objetivos del Proyecto	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
1.4.3 Objetivo Estratégico	8
1.5 Justificación	8
1.6 Empresa de Publicidad “El Creador”	9
1.6.1 Misión	9
1.6.2 Visión	9
1.6.3 Valores.....	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 El Conflicto.....	10
CAPÍTULO III METODOLOGIA.....	21
3.1 Tipo de Estudio	22
3.2 Método o Diseño de la investigación	22
3.3 Variables.....	22
3.4 Descripción de la muestra.....	24
3.5 Criterios de inclusión y exclusión	25

3.6 Procedimientos de recolección de datos e instrumentos utilizados	25
3.7 Aspectos Éticos	25
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS	26
4.1 Método de Medición Aplicado	26
4.1.1 Justificación	28
4.1.2 Aplicación	29
4.1.3 Resultados.....	29
4.2 Análisis de Resultados.....	29
4.3 Aplicabilidad.....	34
4.3.1 Propuesta para el manejo de conflictos laborales	34
4.3.1.1 Presentación	34
4.3.1.2 Justificación	35
4.3.2 Objetivos del plan de acción	37
4.3.2.1 Objetivo general	37
4.3.2.2 Objetivos específicos	37
CONCLUSIONES	44
RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA.....	46
GLOSARIO	47

RESUMEN EJECUTIVO

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 el presente trabajo de investigación intenta brindar una respuesta de cómo buscar la resolución de conflictos laborales en la empresa de publicidad “El Creador”.

La Investigación se llevó a cabo a través de un estudio cualitativo, en el que se utilizó la encuesta como herramienta de recolección de la información entre los empleados de esta empresa, en donde se permitió rescatar del personal: su sentir, su opinión, su experiencia, su actitud y sus pensamientos con respecto al tema de conflictos laborales.

Para la recolección de la información se contó con diez participantes, lo que permitió profundizar y sustentar el proyecto de investigación. Posterior a la aplicación de las encuestas, el grupo focal y el análisis de los resultados, se determinó en dimensiones relevantes que aquejan a los trabajadores de la empresa de publicidad “El Creador” y que pretendió mejorar y fortalecer cada una de las dimensiones que los participantes manifestaron tener problemas.

El objetivo principal de esta investigación fue elaborar un plan de acción que aminore los conflictos laborales en la empresa de publicidad “El Creador” de la ciudad de Tegucigalpa.

Entre los principales resultados están: la presentación de un plan de acción para la resolución de conflictos laborales que se suscitan dentro de la, 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.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El objeto de este proyecto es mejorar la eficacia de la prevención y resolución de conflictos al establecer o estimular las instituciones y las unidades administrativas para la mediación y el arbitraje voluntario, a fin de fortalecer los procesos basados en el consenso y reducir la necesidad sistémica de que los interlocutores sociales recurran a procesos jurisdiccionales.

Tradicionalmente, la gestión de conflictos laborales ha recaído bajo la responsabilidad de la Secretaría de Trabajo u otras instituciones gubernamentales en los que los conflictos son tratados por funcionarios del gobierno que laboran en la administración del trabajo.

No obstante, las administraciones del trabajo, salvo ciertas excepciones, se han demorado en reducir su dependencia de las resoluciones judiciales como medio de resolución de conflictos y hoy en día tienen que considerar qué pueden hacer para mejorar su desempeño a través de una mayor dependencia de los acuerdos basados en el consenso.

En esta investigación se pretende enunciar directrices de solución de conflictos y tienen por objeto ayudar a la empresa de publicidad “El Creador” en el fortalecimiento y la revitalización de sus sistemas de gestión de conflictos.

Algunas empresas adoptaron acuerdos internacionales, ya sea al crear una unidad especializada de gestión de conflictos dentro de la administración del trabajo, o al crear organismos legales independientes y autónomos para que asuman responsabilidad por la prevención y resolución de conflictos anteriormente asumida por las administraciones del trabajo. Dichos organismos siguen dependiendo de la financiación del Estado pero operan sin interferencia del gobierno e independientemente de la influencia de los intereses comerciales, los empleadores o las organizaciones sindicales.

Este proyecto constará de antecedentes del problema, definición del problema, objetivos del proyecto, justificación, marco teórico, marco metodológico, método de medición, análisis de resultados, aplicabilidad, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y glosario.

1.2 Antecedentes del problema

Mediante esta investigación se busca obtener una respuesta a lo que se debe hacer, cuando se presentan conflictos entre los compañeros de trabajo en la empresa de publicidad “El Creador” mientras realizan una actividad laboral, en donde se busca proporcionar toda la información pertinente para superarlos. Cabe mencionar que cada ser humano tiene personalidad, características y temperamentos totalmente diferentes, y es nato en cada ser humano que existan conflictos, ya sea por diferencias insignificantes o realmente significativas, todo depende de cómo se aborden los conflictos para una resolución positiva.

Los colaboradores son seres humanos de carne y hueso que se sienten afectados y reaccionan a toda índole de motivos que normalmente afectan la conducta del ser humano, con las variaciones de carácter, temperamento y personalidad que son propios de cada individuo

(Ridao Susana 2008, 21), por lo tanto a cada instante experimentamos algún tipo de emoción o sentimiento, puesto que nuestro estado emocional varía a lo largo del día en función de lo que nos ocurre y de los estímulos que percibimos. Otra cosa es que tengamos siempre conciencia de ello, es decir, que sepamos y podamos expresar con claridad qué emoción experimentamos en un momento dado.

Si admitimos que el ser humano es social por naturaleza, debemos aceptar igualmente que en toda unión entre individuos se pueden dar situaciones de conflicto (Ridao Susana 2008, 7), ya que el hecho de compartir vivencias conlleva a la diversidad de opiniones, y en muchos casos de esta pluralidad surge el enfrentamiento, puesto que es algo inherente al ser humano, lo que significa que está en su propia naturaleza. Es así que se puede decir que el conflicto es un hecho natural en nuestra vida, ya que hay conflictos entre padres e hijos, parientes, compañeros de trabajo, jefes, socios, amigos.

¿Quién no ha tenido experiencia de lo que es un conflicto? Se habla de personas conflictivas y de situaciones conflictivas, pero el conflicto es la esencia misma de la vida, puesto que la encontramos a cada momento. Si el conflicto ocupa una parte tan importante de nuestra vida, la habilidad que mostremos en gestionarlo reviste una gran importancia para nuestro equilibrio personal e incluso para nuestra calidad de vida, en cualquier caso la resolución del conflicto dejará secuelas que afecte la manera en que ambas partes perciban y reaccionen ante futuros episodios, ya que si un conflicto se resuelve antes de que llegue a la etapa del conflicto, el efecto causará buenas relaciones laborales en el futuro, caso contrario, si el conflicto no se resolvió y se encuentra estancado, su efecto entorpecerá las futuras relaciones laborales.

A través de la historia las relaciones entre empleados y empleadores, se puede encontrar toda una gama de actitudes y comportamientos que en muchos de los casos se asocian o son paralelos a cualquier situación laboral, sobre sus modos de hacer, sentir y pensar, y por ende en el modo en que su organización vive y se desarrolla. Gareth Morgan (1990, 29) menciona que es necesario considerar a las organizaciones como si fuesen organismos, ya que esto posibilitaría identificar las necesidades organizacionales, la adaptación al entorno, su ciclo de vida y factores que influyen en la salud y el desarrollo de la misma.

En Tegucigalpa son muy pocas las empresas e instituciones que tienen un manual de resolución de conflictos y los que lo tienen no lo saben aplicar, pero más que un manual se necesita mucha experiencia y habilidad de parte de las personas que rigen el personal de la empresa o institución.

La no aplicación de soluciones oportunas a los conflictos puede llevar a problemas mayores y a consecuencias muy graves, que en muchas ocasiones llevan a situaciones gravísimas, tanto para la empresa como para el personal.

1.3 Definición del problema

Los conflictos en la empresa de publicidad “El creador” son un aspecto inevitable y natural de la interacción humana, puesto que siempre que se encuentren dos o tres personas reunidas habrá un conflicto, más aún cuando compartimos diariamente en una oficina de trabajo más de ocho horas con otras personas, ya que al tener creencias y puntos de vista diferentes se van a generar desacuerdos, es por ello la importancia de que se gestionen 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.

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, personalidad, tendencias humanas conflictivas, envidia, pereza e indiferencia) o causas contextuales como la asignación de tareas o 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 culpando siempre a los demás, no aportan nada positivo, no colaboran, no son empáticos ni asertivos, al contrario 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.

El desarrollo del presente trabajo de investigación para el manejo de conflictos laborales en la empresa de publicidad “El Creador” de la ciudad de Tegucigalpa, se espera encontrar las medidas que esta empresa está aplicando para erradicar toda esta problemática laboral, y si las mismas han dado resultados y que debieran ser objeto de aplicaciones futuras en otras empresas.

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de mejora para un plan de acción encaminado a la reducción de conflictos laborales para la empresa de publicidad “El Creador” de la ciudad de Tegucigalpa, para un período de cinco años.

1.4.2 Objetivos específicos

--Determinar las dimensiones conflictivas más frecuentes en la resolución de conflictos laborales en la empresa de publicidad “El Creador” de la ciudad de Tegucigalpa, en un período de tres meses.

--Identificar las actividades de intervención para el manejo oportuno de los conflictos laborales en la empresa de publicidad “El Creador” de la ciudad de Tegucigalpa en un período de tres meses.

--Establecer las competencias conductuales necesarias para que los empleados de la empresa de publicidad “El Creador” de la ciudad de Tegucigalpa, desarrollen de manera eficaz y eficiente sus actividades laborales dentro de un ambiente armónico, en un período de tres meses.

1.4.3 Objetivo Estratégico

Mejorar en un noventa por ciento la eficacia de la prevención y resolución de conflictos laborales en la empresa de publicidad “El Creador”, estableciendo el arbitraje voluntario y la mediación como procesos permanentes

1.5 Justificación

El presente proyecto de investigación que lleva por nombre “Resolución de conflictos laborales en la empresa de Publicidad “El Creador” se ha debido a poder tener un sistema de prevención y resolución de conflictos que cada día está captando más atención a nivel nacional e internacional. La eficaz prevención y resolución de conflictos laborales es crucial para mantener relaciones laborales sólidas y productivas. Los procesos de resolución de conflictos ofrecen a las partes interesadas un recurso para la negociación colectiva y para fortalecer las alianzas sociales.

Dado que el conflicto es inherente e inevitable en las relaciones laborales, establecer procesos eficaces de prevención y resolución de conflictos es fundamental para minimizar la incidencia y las consecuencias de los conflictos en el lugar de trabajo. El presente proyecto tiene por objeto ayudar a los profesionales que trabajan para establecer, evaluar y mejorar dichos procesos.

En Tegucigalpa muchas empresas e instituciones públicas y privadas han implementado sistemas de prevención y resolución de conflictos, obteniendo muy buenos resultados.

Esta investigación parte de las acciones de la empresa de publicidad “El Creador” para fortalecer la prevención y resolución de conflictos laborales para brindar asesoramiento a todos los jefes de personal de las organizaciones interesadas en la resolución de conflictos. Se pretende proporcionar asesoramiento sobre los pasos que se deben seguir, ya sea para reactivar

un sistema existente o para establecer una institución independiente, asegurándose de que funcionen de manera eficiente y de que brinden servicios de resolución de conflictos eficaces.

La presente investigación también pretende identificar la forma en que la empresa en mención resuelve sus conflictos empresariales. El estudio describirá los conflictos más recurrentes, la forma de enfrentarlos y las diversas formas de resolverlos.

1.6 Empresa de Publicidad “El Creador”

La empresa se encuentra ubicada en el Barrio La Hoya de Tegucigalpa, cuenta con más de una década en el rubro de la serigrafía, servicios de imprenta y creación.

1.6.1 Misión

Apoyar a nuestros clientes en el diseño e implementación de estrategias sólidas de Marketing Online y Marketing Offline, proporcionándoles las herramientas necesarias de gestión de la información, que les ayuden a tomar decisiones de negocios, integrando imagen de producto y marca en todo el proceso.

1.6.2 Visión

Ser la solución inmediata, para nuestros clientes dándoles las mejores ideas y promociones, que vayan de acorde a la necesidad de cada uno de ellos para poder dar la mejor imagen de cada uno.

1.6.3 Valores

La ética es prioridad en nuestro campo ya que en nuestra área de mercadeo y publicidad en la actualidad se ha perdido esa parte tan importante de nuestros valores, por ello es el principal valor en nuestra empresa, se lo inculcamos a cada uno de nuestros colaboradores.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 El Conflicto

En la interacción entre los miembros de una organización, existe una característica que es inevitable: el conflicto. Surge cuando hay incompatibilidades cognitivas o de carácter emocional en los individuos o entre los miembros de un grupo (Etece, 2018)

Es una situación que impide que una organización alcance sus objetivos. Es parte integral de las organizaciones, el conflicto puede conducirse como una fuerza positiva o, de modo que la dirección no necesita un propósito para que desaparezca, sino eliminar las situaciones que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos. Cuando es probable que el problema sea una persona y una de las razones para erradicarla pueda orillar al líder del grupo a prescindir de ese elemento negativo.

Por tanto, el problema no parece radicar en el conflicto, sino en la forma de manejarlo y tomar decisiones. Los líderes deberían adquirir la habilidad para aprender a negociar con las partes involucradas, ejercer el autocontrol y solucionar las causas que producen las situaciones de conflicto.

Los equipos necesitan establecer un compromiso de responsabilidad mutua y conjunta además de la responsabilidad individual asumida por cada uno de sus miembros.

Todos los componentes del grupo tienen que estar convencidos de que trabajar como tal implica que se triunfe o fracase (Ucha, 2019)

Para Ucha (2019). El conflicto surge por niveles distintos: el verbal, cuando un individuo desea decir la verdad, pero teme ofender; a nivel simbólico, cuando se dan dos ideas contradictorias o bien a nivel emotivo, cuando una fuerte impresión causa reacciones viscerales.

¿A qué se deben los conflictos? (Naturaleza en el ambiente laboral)

(Benavides, 2018) Establece que el origen del conflicto es cuando una organización que funciona dentro de un conjunto de relaciones constantes entre personas y grupos de trabajo, tiene integrantes que establecen alianzas con otros compañeros o con ejecutivos, por necesidad, oportunismo y hasta por miedo.

De esta forma pretenden hacer lo mejor para los intereses de su organización, esto sucede porque los grupos persiguen resultados completamente diferentes de modo que se realicen sus propios objetivos. Esto es una manifestación del poder en un grupo u organización. Casos que generan conflictos son:

Pérdida de autoridad: Cuando una persona detecta que la otra bloquea su libertad para tomar decisiones, dará por resultado ambientes tensos y hostiles.

Conflicto de emociones.: Si una persona piensa que las sugerencias o demandas que le han depositado, no son compatibles con las propias y se le está tratando de influir para aumentar las exigencias y como resultado pone resistencia.

Trato injusto: Lo que percibe alguien que es tratado diferente al de los demás, puede crear tensiones entre la persona y con quién le provoca esa discriminación o contra otros que los ve como favorecidos. Los celos también son causa de conflicto.

Incongruencias de estatus: Cada persona tiene una idea de su posición social y reputación. Si las acciones de otros amenazan sus percepciones, entonces censurará esas conductas y a quienes las crean y se convertirán en oposiciones a sus intereses.

Diferencias de objetivos: Cada persona tiene objetivos que quiere alcanzar. A medida que percibe que las acciones de otros pueden bloquear sus objetivos, surgen tensiones y resistencia para que los discordantes logren sus fines.

Asegura Mirna Pever (2019) que el conflicto surge cuando hay dos puntos de vista diferentes; es parte de la naturaleza humana, pero es necesario se ubique dentro de un marco constructivo y permita a la persona manejarlo adecuadamente desarrollando su creatividad. Los conflictos pueden estar determinados por el medio ambiente o por el grupo al que se pertenece.

Competencias por recompensas o recursos: Cuando una persona comienza a competir, la otra persona responde de la misma manera para no quedar atrás. Con ello se establece una condición de "ganar-perder". Lo que un competidor gana, el otro lo pierde.

Especialistas contra generales. La contratación de personas especializadas en el uso de innovaciones tecnológicas provoca conflictos con las personas que no son especialistas. Una persona capacitada académicamente puede conocer más que el propio jefe y cualquiera de ambos puede sentirse frustrado al no ser comprendido o reconocido, incluso no productivo al comunicarse entre ellos.

Conflicto de Rol. Es lo que se espera que una persona actúe o haga de acuerdo al puesto lo que provoca inconformidades:

Inter rol: Cuando se espera que una persona haga dos actividades diferentes.

Rol interpersonal: Si dos personas tienen actividades que se traslapan lo que causa que hagan al mismo tiempo las mismas actividades en diferentes formas.

El conflicto de estatus: Es un evento actual ya que anteriormente un puesto nuevo se daba al personal con mayor antigüedad o mayor experiencia. Ahora los puestos importantes son asignados a quienes tienen la especialización requerida y no la antigüedad o experiencia.

En la actualidad, estas son algunas causas de conflicto:

Incompatibilidades personales: Los individuos simplemente no se aceptan entre sí y así el conflicto estalla por cualquier causa.

Estrés en el medio ambiente: Son los sucesos que ocurren alrededor del individuo, como cuando el empleado siente su trabajo amenazado. Cuando las reglas de la organización no son del todo conocidas causan frustración hostilidad y aumenta la actitud competitiva entre ellos.

Desacuerdos: Se da en métodos para realizar una actividad y hay discrepancias, hay dudas en la forma de realizar las tareas, ausencia de objetivos. Cuando el conflicto no está resuelto, una parte puede creer que está en lo correcto y la otra parece estar totalmente mal surgen los ataques personales a valores, moral e integridad y convertir el desacuerdo en algo personal

No escuchar: La comunicación es necesaria pero no convence a una o varias personas y dejan de poner atención, la otra parte se siente frustrada y hasta enojada.

Diferencias culturales: Diferencias en educación, socialización, edad y expectativas pueden crear diferentes necesidades, percepciones y fines.

El Conflicto Laboral

Es una situación entre trabajadores cuya labor es interdependiente, que se enfadan cuando algo no salió bien y el otro tiene la culpa y que actúan de manera que provocan un problema laboral. Esta definición incluye emociones, pensamientos y comportamientos. Los psicólogos consideran que son tres dimensiones que engloban la experiencia humana, entonces el conflicto se encuentra en todas las situaciones de la experiencia humana.

La palabra conflicto está acoplado con la discordia, divergencia, disonancia, o antagonismo. Además de la diferencia de objetivos e intereses, hay una interferencia intencional de una de las partes involucradas. El conflicto se presenta cuando una persona o un grupo pretenden alcanzar metas propias y se contraponen con la otra parte, implica el uso del poder en discusiones con intereses opuestos.

En todas las empresas hay personas que, aunque se les pide trabajar en equipo, hacen sus mejores aportaciones cuando trabajan aisladas. Se trata de individuos que no tienen las capacidades para trabajar constructivamente en equipo, y que son incapaces de adquirir la preparación necesaria para ello o simplemente no quieren hacerlo. Personas como éstas se encuentran en todas las funciones y en todos los niveles, incluso entre los altos directivos.

A pesar de ser gente competente, el hecho de no querer colaborar en equipo causa discusiones en las organizaciones. Las empresas son espacios de amistad y hostilidad, de acuerdos y desacuerdos entre jefes y trabajadores, entre trabajadores y entre jefes de distintos departamentos. El propio hecho de que las empresas estén conformadas por seres humanos que interactúan entre sí, constituye una condición que puede edificar y desencadenar el conflicto. Independientemente de manera cómo se presenten, su fuente está en alguna divergencia real o percibida de intereses, en la que por lo menos una de las partes experimenta frustración e inquietud ante el impedimento o perturbación causada por la otra parte, que en ocasiones puede conducir a la hostilidad y la agresión o al desarrollo de esfuerzos creativos que superen dicha diferencia.

Tipos de Conflictos Laborales

Se utiliza la palabra conflicto para marcar distintas experiencias humanas desde la indecisión, el desacuerdo y el estrés. Hay distintos tipos de conflictos laborales, se diferencian en la forma en que indican como resolverlos. Primero se debe entender el tipo de conflicto antes de seleccionar la manera adecuada para resolverlo. Primero se comprende la estructura del conflicto para resolverlo (Morales, 2015, págs. 20-25)

1. Interdependencia: ¿Qué tanto se necesita las partes para interactuar, para obtener los recursos o para dar la satisfacción que el otro necesita? Si no hay interdependencia el conflicto no existe, por lo tanto se produce solo entre partes que se necesitan mutuamente.

2. Número de partes interesadas: Mientras menos personas involucradas, más rápida es la solución.

3. Representación constituyente: Un conflicto se resuelve más rápidamente cuando las partes no representan los intereses de otros.

4. Autoridad negociadora: ¿Si las partes son los integrantes de un departamento de una empresa pueden ser representados por uno o un grupo de personas sin pedir la aprobación de los demás? Si la autoridad negociadora es elevada, la resolución es fácil. Si la autoridad negociadora es baja, el proceso de resolución del conflicto será complicado y largo.

5. Urgencia crítica: Es cuando el tiempo de solución es muy limitado para evitar consecuencias negativas, cuando mayor es la urgencia, poco probable será la solución

6. Canales de comunicación: La mejor manera de producir mejores resultados de solución es cuando consensan las personas directamente, en el mismo momento y no través de otro medio como la videoconferencia, el internet o correo electrónico.

Los mandos altos tienen que tratar en algún momento con conflictos de distintos tipos.

El conflicto se ubica en tres tipos: de tarea, de relación y de proceso. El primero se refiere al contenido y metas del trabajo, el segundo está enfocado a las relaciones interpersonales y el tercero se refiere a la manera en que el trabajo se lleva a cabo.

Efectos del Conflicto en la Persona

Saldivar (2020) 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.

También expone 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 une a 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, debido 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.

Maneras para manejar los conflictos laborales

Existen estilos de gestión o enfrentamiento de los conflictos, comenzando por las diferencias entre cooperación y competitividad. La propuesta de Thomas es una de las más conocidas, la cual combina dos dimensiones básicas:

- La competitividad: De acuerdo al grado o medida en que la persona intenta satisfacer sus propios intereses.
- La cooperación: Referida al grado o medida en que la persona intenta satisfacer los intereses de la otra parte.

De las dos dimensiones anteriores se establecen los siguientes estilos:

Estilo de Colaboración:(asertivo y cooperativo - ganar/ ganar). Las partes en conflicto entienden tan importante los objetivos propios como su relación, por lo que el fin y los medios tienen que ser coherentes entre ellos. Son las partes contra el conflicto, no entre sí y por ello asumen el enfrentamiento de manera más abierta y justa. Muestran optimismo hacia el conflicto y tienen compromiso con sus metas personales y con las de los demás.

Estilo de Competición:(asertivo y no cooperativo - ganar/perder). Consiste en la actitud de querer conseguir lo que uno quiere; hacer valer sus objetivos y metas es lo más importante, sin importar la otra parte. Esta competición puede procurar sacar un provecho individual de la situación, o tomarse desde una conducta agresiva (se combate con una respuesta hostil, violenta y/o militar) o arrogante (no se reconoce a la otra parte como un interlocutor válido).

Estilo de Evitación: (no asertivo no cooperativo - perder/perder). Se reconoce la existencia del conflicto pero sin deseos de enfrentarse a él por ninguna de las partes. Las personas se apartan del conflicto en la consideración de que no merece la pena tratar de resolverlo.

Evitan a las personas y los asuntos que puedan causarles conflictos y se sienten incapaces de alcanzar objetivos y metas. Deciden que lo mejor es evitar y/o retirarse.

Estilo de Acomodación: (no asertivo sí cooperativo - perder/ganar). Consiste en no hacer valer ni plantear los objetivos propios con tal de no confrontar a la otra parte. Desean agradar y ser aceptados. De esta manera, no se resuelve el conflicto puesto que las necesidades de una de las partes no han quedado satisfechas.

Estilo de Compromiso: (medianamente asertivo, medianamente cooperativo). La partes llegan a un acuerdo (negociación/consenso) sin renunciar a aquello que les es fundamental (intereses/necesidades), pero ceden en lo que es menos importante; ceden algunas de sus metas si los otros están dispuestos también en la consideración de que es “mejor ceder un poco y obtener un poco”, Para Hocker y Wilmot (1995, citados en Gómez, 2013) seleccionar un modelo u otro para resolver un conflicto específico tiene sus raíces en las actitudes y la filosofía de cómo enfocar el problema, las metas y las relaciones personales junto a las capacidades de que disponen los interesados.

Acompañamiento

Es la intervención de un tercero neutral en un conflicto, con el propósito de ayudar a las partes a resolver sus problemas en un ambiente seguro.

El mediador o la mediadora mejora el proceso de comunicación ayudando a las partes a definir claramente su problema, a comprender los intereses de cada parte, y a generar opciones para solucionar la disputa. El mediador no impone una solución al problema, son las partes quienes mantienen siempre la responsabilidad de tomar su propia decisión. Entonces la mediación consiste en facilitar una discusión centrada en los intereses, mediante técnicas en relación al proceso y la comunicación entre las partes, que permita desvelar las preocupaciones y problemas de las partes, implicándolos en la búsqueda de soluciones. (Munduate, 2018)

La Persona ante la negociación del conflicto

Munduate (2018) indica que una de las funciones del líder es tener la habilidad de establecer actitudes y relaciones deseadas a fin de llegar a un entendimiento cuando ha surgido el conflicto.

Se requiere distinguir entre lo que significa resolver un conflicto y gestionar un conflicto. Resolver un conflicto implica la reducción, la eliminación o la finalización del mismo.

El mismo autor agrega que negociar o gestionar un conflicto implica diseñar estrategias para minimizar las disfunciones del conflicto y maximizar sus aspectos positivos, con el fin de incrementar la efectividad organizacional.

El conflicto no es deseable en ninguna circunstancia. Se propone que el conflicto puede tener efectos muy positivos para las organizaciones.

Hay determinados conflictos que deben ser evitados tan pronto como aparezcan, mientras que, en otras circunstancias, es necesario incentivarlos para que el resultado del equipo de trabajo tenga una calidad aceptable. Es necesario conocer las circunstancias en las cuales se desarrolla el conflicto, como dichas circunstancias afectan a cada una de las partes, y los comportamientos utilizados para gestionar dicho conflicto.

Estas condiciones nos permiten conocer qué tipo de conflictos deben ser reducidos, y cuales incentivados para conseguir resultados de calidad en las organizaciones (Munduate, 2011, p. 46).

La posibilidad de conseguir que los trabajadores desarrollen las habilidades necesarias para discriminar las características particulares de cada situación, de forma que puedan responder ante las mismas mediante las conductas más adecuadas. Uno de los objetivos tradicionales de la gestión conductual del conflicto consiste en evaluar las predisposiciones de los miembros de

la organización para gestionar el conflicto y la formación de los mismos, para que estos aprendan como y cuando emplear las diversas conductas adecuadamente.

En las negociaciones existen aspectos tangibles e intangibles. Los aspectos tangibles de una negociación son, por ejemplo, los acuerdos económicos alcanzados. Los aspectos intangibles se refieren a los aspectos psicológicos y sociales que inciden en el comportamiento de las partes durante la negociación.

Presencia o ausencia de un apoyo para enfrentar los conflictos

Actualmente, se trata de lograr que las personas en un conflicto laboral, lleguen a acuerdos favorables y constructivos para ambas partes sin necesidad de recurrir a un litigio en caso de que se trate de problemáticas cotidianas que no infrinjan leyes sociales.

Dentro de una extensa gama existente de estos métodos, encontramos tres que podríamos resaltar como principales o que tienden a sobresalir por encima de los demás: la negociación, la conciliación y la mediación. La mediación es una técnica primordial que trata de preservar las relaciones interpersonales, mediante el logro de la comprensión mutua de las partes, las cuales siempre ganan algo. Es decir, se trata de que nadie pierda y para esto se requiere de la colaboración de un tercero que es el mediador.

La Mediación

En este punto, Munduate (2018) expone que la mediación es un proceso de resolución de conflictos en el que las dos partes enfrentadas recurren a una tercera persona que actuará en forma imparcial: el mediador, cuyo objetivo será colaborar para llegar a un acuerdo satisfactorio. La comunicación es un elemento esencial en la resolución de conflictos, de hecho, podríamos

definir el proceso de mediación como el consistente en dotar a las partes en conflicto de unos recursos comunicativos de calidad para que puedan solucionarlo.

Por lo tanto, la comunicación es un elemento importante en los conflictos, porque:

a) Una comunicación de calidad es una herramienta necesaria para llegar a la base de los conflictos y encontrar soluciones satisfactorias para las partes.

b) Una mala comunicación puede ser en sí misma la causa de los conflictos.

El autor Casales (1995), define la mediación como un método para resolver conflictos (interindividuales, intragrupal o intergrupales), en el que de manera voluntaria las partes involucradas con ayuda de un mediador neutral, concilian su disputa mediante la comunicación eficaz, la exploración de opciones, la negociación colaborativa y la solución creativa de problemas. De acuerdo con la definición, las premisas de este método son: su carácter voluntario, el interés de las partes en resolver el conflicto, su neutralidad, (el mediador facilita la comunicación, guía el proceso para que los intereses de ambas partes sean considerados), su confidencialidad y la aceptación de un mediador, (puesto que se comprende que mediante una discusión bilateral no habrá solución pues se crean diálogos de sordos, barreras en la comunicación y por la presencia de prejuicios, reservas, resentimientos y expectativas erróneas que han de ser manejadas en forma profesional.

CAPÍTULO III METODOLOGIA

Godoy (2018) señala que la metodología " es el conjunto de Procedimientos a seguir con la finalidad de lograr los objetivos de la información de forma válida y con una alta precisión" (p.4). En otras palabras, es la estructura sistemática para la recolección, ordenamiento y análisis de la información que permite la interpretación de los resultados del problema que se investiga.

3.1 Tipo de Estudio

El presente trabajo fue diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cuantitativo, puesto que este es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Hernández, et al., 2003, p5).

3.2 Método o Diseño de la investigación

Dado a que el objetivo de estudio será buscar las formas de resolución de conflictos laborales en la empresa de Publicidad “El Creador” considerando que el tema de investigación tiene sustento teórico suficiente, se procedió a realizar la investigación con un enfoque Cuantitativo no experimental bajo un diseño transversal con alcance descriptivo.

De acuerdo con Hernández et al., (2005), la investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural. Para después analizarlos.

3.3 Variables

Según Grau et al., (2004), el concepto de variable siempre está asociado a las hipótesis de investigación. Una variable es una propiedad que puede adquirir diferentes valores en un conjunto determinado y cuya variación es susceptible de ser medida. Las variables de este estudio son las siguientes:

- Conflictos laborales en la empresa de publicidad “El Creador”
- Formas de solucionar los conflictos laborales

Operación de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Conflictos laborales en la empresa de publicidad “El Creador”	Es cualquier tipo de problema que surge dentro de un entorno profesional y está estrictamente relacionado con directrices laborales	Son todas aquellas dificultades que se dan por la falta de acuerdos en determinadas empresas o instituciones
Formas de solucionar los conflictos laborales.	Solución es la respuesta a un problema o conflicto, el resultado de un proceso o el desenlace de un asunto.	Son las técnicas que los encargados de personal usan para solucionar los conflictos laborales surgidos en las instituciones.

Objetivo general	Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Unidades de análisis	Instrumento a utilizar
Analizar los conflictos laborales que se dan en la empresa	Identificar los principales conflictos laborales que se producen	Conflictos laborales	- Falta de empatía - Desconocer los objetivos de la empresa.	- Empatía - Valores	- Jefes - Empleados	Cuestionario

de publicidad "El Creador".	en esta empresa.					
Describir los conflictos laborales que enfrentan los trabajador es de la empresa.	Formas de solucionar los conflictos laborales.	-Capacitaciones -Reuniones de personal	-Problemas personales -Compañerismo	-Jefes -Mediadores	-	Cuestionario

3.4 Descripción de la muestra

Entendemos muestra como un sub grupo de la población que utilizaremos para llevar a cabo esta investigación para encontrar nueva información. Hernández, et al., (2005).

En este trabajo se utilizó el muestreo no probabilístico en el cual de acuerdo con Hernández et al., (2005) " se toman los casos o unidades que están disponibles en un momento dado" (p.119) los participantes de esta investigación fueron un total 10 personas, los cuales son empleados de la empresa de publicidad "El Creador".

3.5 Criterios de inclusión y exclusión

En este estudio se tomaron en cuenta solo los empleados de la empresa de publicidad “El Creador”.

No podían participar en esta investigación, personas ajenas a la empresa como ser: familiares, proveedores, o clientes.

3.6 Procedimientos de recolección de datos e instrumentos utilizados

Según Lotame, (2019) “la recolección de datos es el proceso de recopilación y medición de información sobre variables establecidas de una manera sistemática, que permita obtener respuestas relevantes, probar hipótesis y evaluar resultados” (p.2). La recolección de datos en el proceso de investigación es común a todas las áreas de estudio. Aunque los métodos varían según la disciplina, el énfasis es garantizar una recopilación precisa y confiable.

La técnica de recolección de datos que se utilizó en la presente investigación fue la encuesta. Se creó en la aplicación Google Forms y los participantes la llenaron a través de la aplicación de WhatsApp la que se puede definir según, la técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (García, 2018, p.1).

3.7 Aspectos Éticos

Se usó un consentimiento informado que irá en el encabezamiento del cuestionario.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Método de Medición Aplicado

Muchos instrumentos parecen ser sencillos de aplicar al momento de hacer investigación de usuarios. Sin embargo, a pesar de su aparente simplicidad requieren de precisión y rigor metodológico antes de aplicarlos.

La rigurosidad en la creación, aplicación y análisis en los procesos de investigación se vuelve fundamental, no realizarlo adecuadamente nos conducirá a erradas conjeturas.

Internet es el corazón de una nueva muestra socio técnica que constituye en realidad la base material de nuestras vidas y de nuestras formas de relación, de trabajo y de comunicación. Lo que hace Internet es procesar la virtualidad y transformarla en nuestra realidad, constituyendo la sociedad red, la sociedad en la que vivimos". (Castells, 1999, p. 154).

En el caso de la investigación de usuarios, es sabido que ha importado técnicas de investigación social desde las ciencias sociales. Las ha ido adecuando a las estructuras y dinanismos propios del diseño y tecnologías; destacando la encuesta y entrevista como las técnicas más aplicadas en usabilidad.

¿Cómo aplicar encuestas?

Es fácil saber de qué hablamos cuando escuchamos la palabra encuesta, al menos se tienen ideas vagas. Sin embargo, si bien existen distintos niveles de proximidad con los instrumentos de investigación, persiste el desconocimiento principalmente sobre los procesos comprometidos en el diseño, y ejecución.

La información recopilada debemos entenderla inserta en una estructura social. Por lo mismo, el proceso a través del cual obtenemos información y/o datos, es trascendental. Este debe asegurar que la información recogida sea certera y la podamos utilizar.

No podemos usar información viciada, que presente sesgos o que esté manipulada. Por ejemplo, las respuestas no pueden ser tendenciosas o inducidas por quién esté aplicando la encuesta. Siempre debemos tener en cuenta que será creada y aplicada por humanos.

Es un instrumento técnico dónde hay un posicionamiento ideológico del/a investigador/a, que tiene que ver con el lugar y con cómo se construye el objeto de estudio. Pero, también está la priorización de ciertos aspectos por sobre otros. Por eso, es necesario ser rigurosos/as, y a la vez tener en cuenta la naturaleza intrínseca de la metodología

Es importante, que tanto la empresa como los profesionales involucrados cumplan y respondan con los compromisos básicos de una técnica de investigación. Existen criterios básicos que debemos respetar y asegurar. Estos son:

- Confidencialidad de la identidad de las personas que participan en el estudio cuando se haya comprometido esto con anticipación.
- El tratamiento de la información será serio.
- No se traspasará la información personal y de contacto a terceros.

Es muy fácil caer en vulneraciones de este tipo, muchas veces sin siquiera ser consciente de esto. Incluso, a veces se debe a la inexperiencia de los encargados de diseñar, producir y analizar estos datos. Lo anterior, responde a aspectos más formales y éticos. También es

necesario dar cuenta de los riesgos metodológicos que ocurren principalmente en el diseño de instrumentos y en ocasiones también en la aplicación.

¿Para qué usar una encuesta?

Realizar una encuesta requiere de contar con el conocimiento teórico necesario para abordar la temática. Así se podrá traducir en el instrumento lo que se quiere investigar. Además, se debe conocer la realidad social que se busca estudiar. Como segundo paso, estructurar lo que se pretende investigar será una gran ayuda. Generar una matriz que permita estandarizar dimensiones que contengan los indicadores identificados previamente. Desde ahí se desprenden las preguntas que darán vida al cuestionario.

Al aplicar un instrumento con el fin de recolectar datos de una muestra estamos recortando la realidad social. Primero, se debe justificar teórica y metodológicamente. Esto significa que se estudia un segmento que debe ser representativo de la sociedad o de la realidad que queremos investigar. Se requieren entonces habilidades metodológicas y teóricas para abordar el estudio.

4.1.1 Justificación

Se utilizó la técnica del cuestionario (formularios google) para la recopilación de la información pues presenta muchas ventajas, entre ellas:

- Ofrece plantillas que ayudan a adelantar el proceso.
- Permite compartir encuestas a cientos de personas en tiempo real.
- Permite registrar los datos en campo, sin importar dónde se esté.
- Permite personalizar las encuestas a los colores de X marca.

- El administrador de la encuesta puede crearla y distribuirla utilizando su correo electrónico de Google, y distribuirla por correo electrónico. Permite utilizar textos e imágenes para la creación de las encuestas.
- La plataforma permite crear cuestionarios gratis.

4.1.2 Aplicación

El método de medición se llevó a cabo en la semana del 23 al 27 de mayo de 2022 por medio de envío del enlace a través de la aplicación WhatsApp a los diez empleados de la empresa de publicidad “El Creador” para no tener que hacerlo en horas laborables. Los empleados llenaban la encuesta considerando cada una de sus respuestas y enviándola para su recopilación y análisis.

4.1.3 Resultados

Presentación y Análisis de Datos del Cuestionario sobre la resolución de conflictos laborales en la empresa de publicidad “El Creador”.

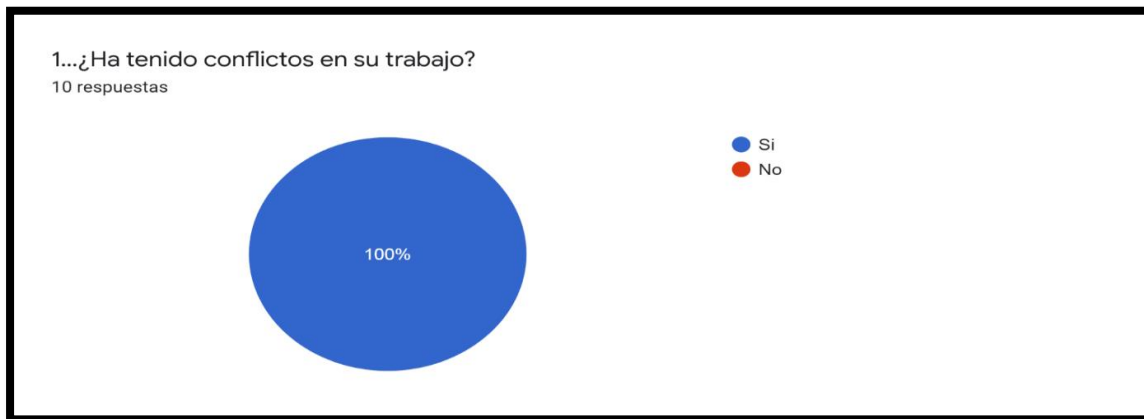
Este análisis fue hecho con base en un cuestionario aplicado a 10 empleados de la empresa de publicidad “El Creador”.

4.2 Análisis de Resultados

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la investigación:

Figura 1

Conflictos laborales en la empresa de publicidad “El Creador”.

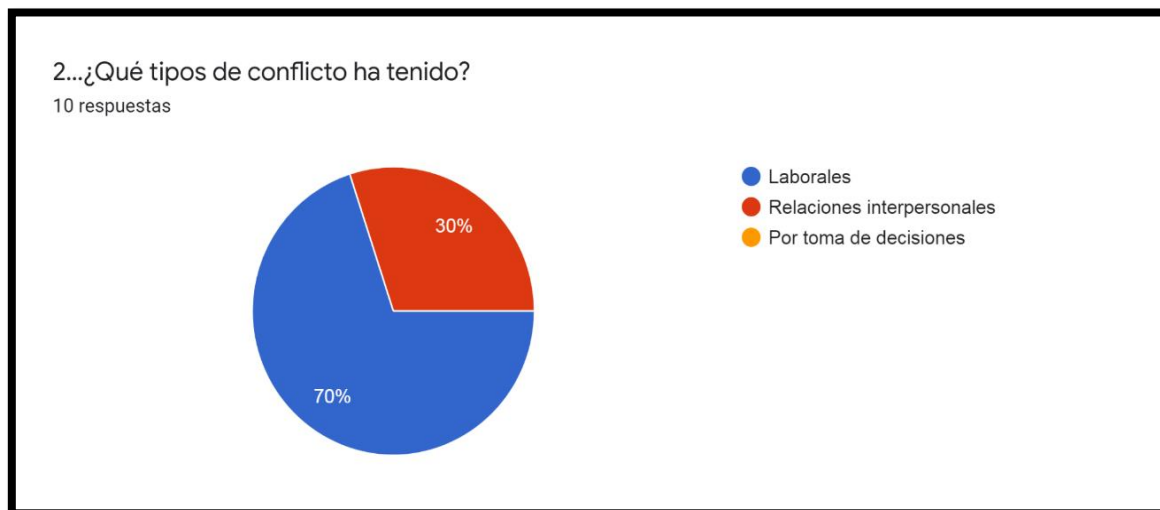


El 100% de los entrevistados aceptaron haber tenido conflictos en su centro de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2

Tipos de conflictos que han tenido en la empresa.

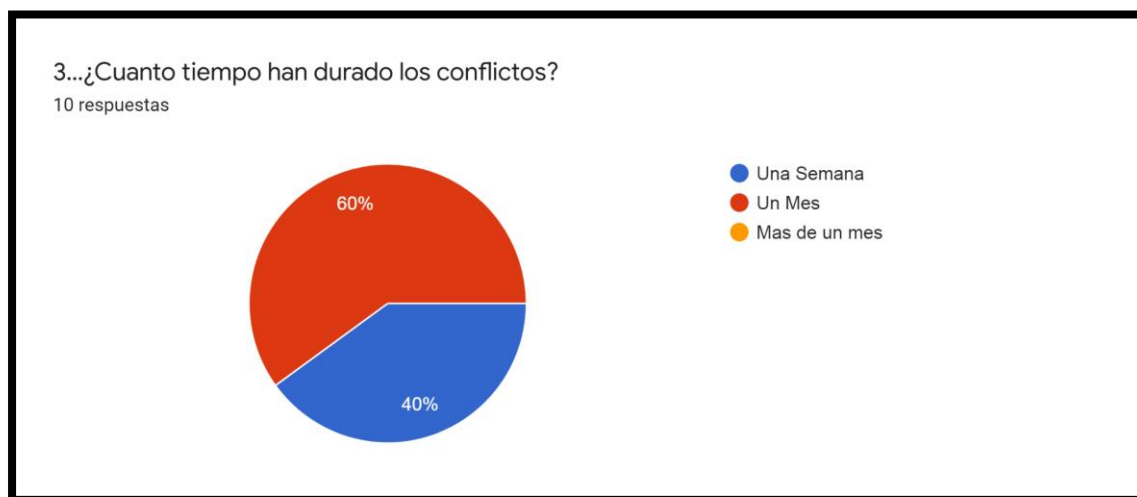


Los conflictos que más se presentan en la empresa son los de tipo laboral con un 70% seguidos de los conflictos de relaciones interpersonales con un 30%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

Tiempo que duran los conflictos.

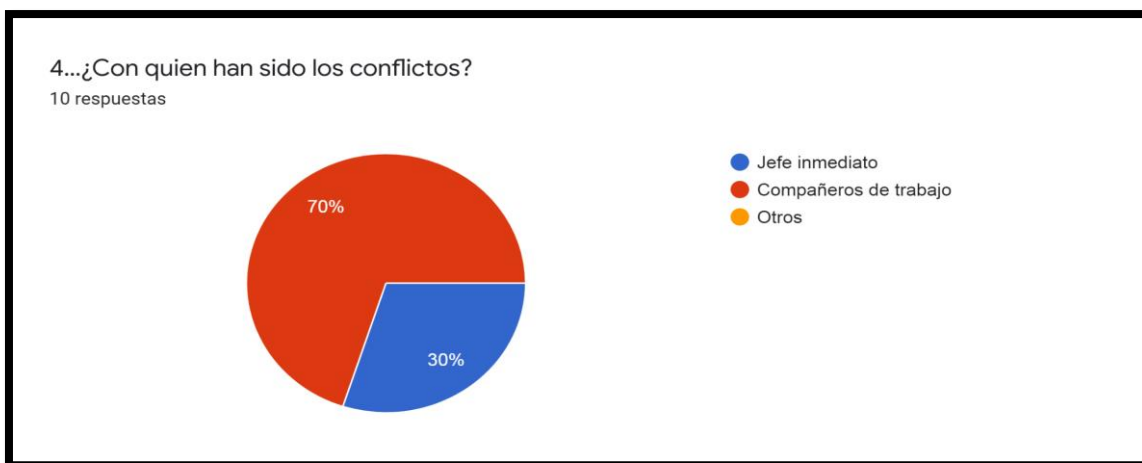


El 60% de los entrevistados expresaron que los conflictos duran una semana mientras que el 40% dijeron que un mes.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

Quiénes participan en los conflictos.

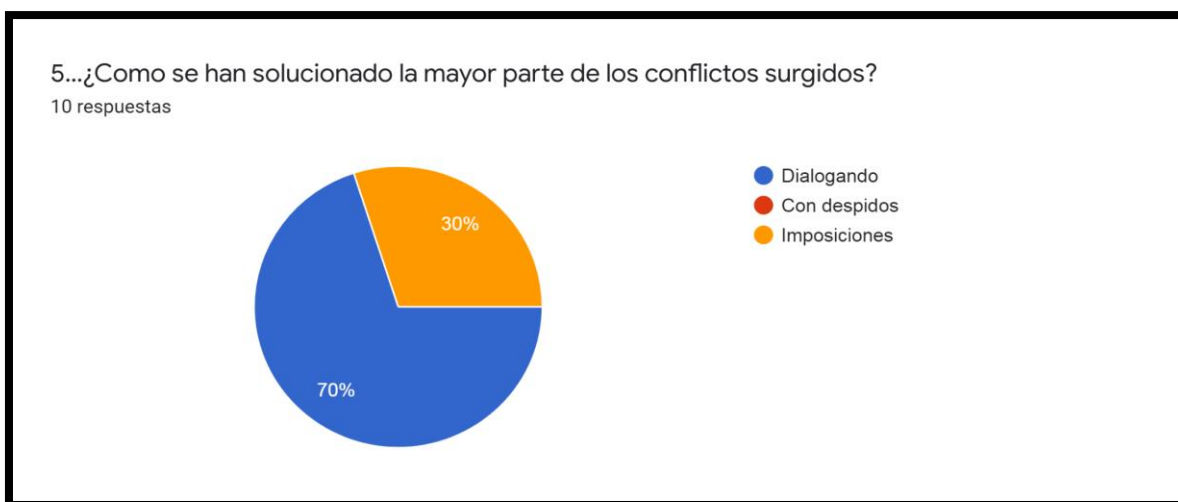


El 70% de los encuestados han tenido problemas con sus compañeros de trabajo y el 30% con su jefe inmediato.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

Solución de los conflictos



Los conflictos han sido solucionados con el dialogo expresaron el 70% de los encuestados y con imposiciones el 30%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

Regularidad con que se dan los conflictos en la empresa.

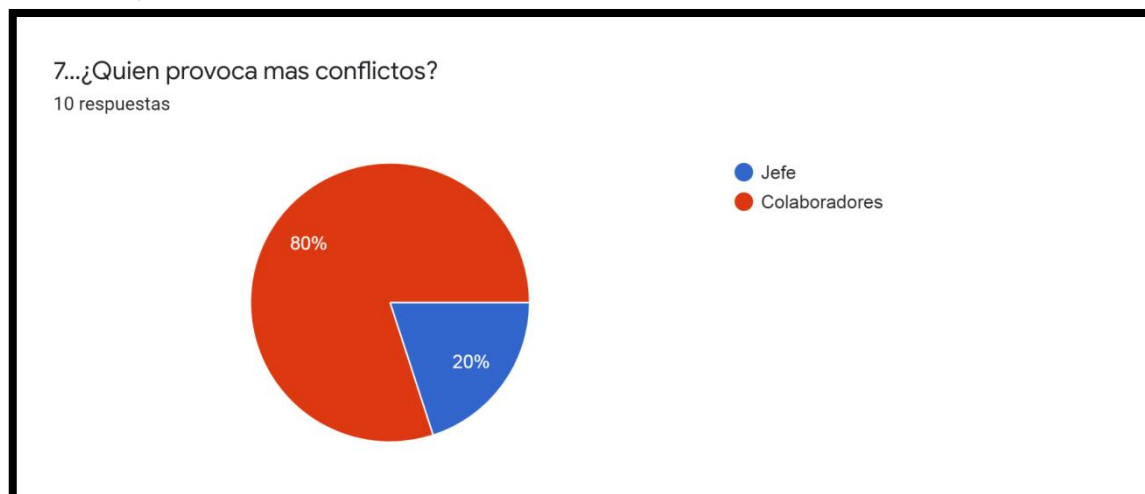


El 90% de los encuetados dijeron que los conflictos se dan regularmente en la empresa y poco el 10%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7

Quién provoca más los conflictos.



Un 80% creen que los que más provocan conflictos en la empresa son los colaboradores y un 20% piensan que son los jefes.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Aplicabilidad

Siendo el problema de investigación la Resolución de los conflictos laborales en la empresa de publicidad “El Creador” se presenta el siguiente plan de acción o propuesta de solución del problema.

4.3.1 Propuesta para el manejo de conflictos laborales

Plan de mejora para mitigar los conflictos laborales

4.3.1.1 Presentación

Obtenidos los resultados a través de la herramienta de recolección de la Información (encuestas) se procedió a realizar una propuesta que tendrá como fin, mejorar las relaciones laborales que se ven afectadas por los conflictos que se suscitan en la empresa de publicidad

“El Creador”, los mismos que permitieron evidenciar las falencias que se suscitan en esta empresa.

Estos resultados se obtuvieron a través de la aplicación de una encuesta conformada por diez participantes de esta empresa la investigación que fue de tipo mixta con el fin de conocer a través de este estudio la cotidianidad de su ambiente de trabajo con respecto al tema a investigar.

La información obtenida permitió rescatar del personal su sentir, su opinión, su experiencia, actitud, creencias y pensamientos con respecto al tema de conflictos laborales, así como también se pudo obtener información relevante por parte de las entrevistas, las mismas que convalidaron la información obtenida por parte de los trabajadores.

Los problemas que se suscitan en el área de trabajo por las malas relaciones que se dan por los conflictos laborales.

Esta propuesta está 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.

4.3.1.2 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 de la empresa de publicidad “El Creador”, 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 empresa con el fin de mitigar los conflictos laborales existentes entre los colaboradores, 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 de la empresa, 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 el 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.

4.3.2 Objetivos del plan de acción

4.3.2.1 Objetivo general

Elaborar un plan de acción que mitigue los conflictos laborales en la empresa de publicidad “El Creador”.

4.3.2.2 Objetivos específicos

Determinar las dimensiones conflictivas que resultan relevantes en las relaciones laborales en la empresa de publicidad “El Creador”.

Desarrollar actividades de intervención para el manejo oportuno de las dimensiones que motivan los conflictos laborales en la empresa de publicidad “El Creador”.

Plan de acción

Se presenta el siguiente plan de acción para solventar los problemas laborales la empresa de publicidad “El Creador”.

Resolución de conflictos laborales

Para la resolución de conflictos laborales son necesarias dos cosas:

- Detectar a tiempo la disputa, para evitar que se convierta en un problema
- Tener un plan de actuación, para que el manejo de conflictos laborales tenga una respuesta efectiva y pronta.

En el plan de actuación que tenga la empresa, es necesario que consten todas las estrategias para resolver estas discusiones. Dependiendo de la causa y de las partes que intervengan, será mejor que apliques unas estrategias u otras. También es recomendable que no te posiciones a favor de ninguna de las partes, tienes que ser lo más neutral posible.

Consejos para resolver los conflictos en el entorno laboral

- Reúnete con las partes implicadas para tratar de solventar el problema.
- Mantén la calma y escucha con atención a las partes que intervienen en el conflicto.
- Entiende lo que quiere conseguir cada una de las partes.
- Hazles entender que no existe una única forma de ver las cosas, y que tienen que estar dispuestos a ceder en algo para llegar a una solución.
- Impide que se ataquen personalmente.
- Identifica en lo que están de acuerdo y en lo que no para proponer soluciones.

Etapas de resolución de conflictos laborales

Los pasos que debes de seguir para proceder a la resolución de conflictos laborales son:

Detectar el conflicto, hay que detectarlo lo antes posible, para evitar que se convierta en un problema más grave.

Identificar a las personas que intervienen en la discusión.

- Estudiar la situación, conoce cuál es la causa que originó la disputa y escucha a todas las partes, manteniendo siempre la neutralidad.

- Definir el objetivo a conseguir para resolver el malentendido.
- Crear las condiciones necesarias para la resolver el conflicto, para ello, cítalos en un lugar agradable y tranquilo. A continuación, escucha todos los puntos de vista, muéstrate optimista, e insiste en los objetivos que tengan en común para facilitar que lleguen a un acuerdo.
- Debatir entre las partes, después de escuchar todas las versiones, deja que debatan sobre el problema que tienen. Pero guíales en ese diálogo, y hazles ver que para llegar a una solución, es preciso que estén dispuestos a alcanzarla.
- Buscar soluciones, hay que identificar de todas las posibles soluciones, aquellas en las que están de acuerdo las partes implicadas. Debe reflejarse por escrito, las acciones que deben estar dispuestos a aplicar para solucionar el conflicto.
- Dar seguimiento de las acciones, hay que ver si se han realizado las acciones propuestas, y medir los resultados de éstas para ver si se ha alcanzado el objetivo, si no fuera así debes corregir esas desviaciones.

Técnicas de resolución de conflictos en el trabajo

Arbitraje

Es la técnica que suele emplearse para resolver situaciones graves que requieran una rápida solución. Consiste en que una tercera persona, que puedes ser tú como responsable de recursos humanos, después de haber escuchado a las partes, proponga una solución. Normalmente es la que menos resultados satisfactorios da.

Facilitación

Se aplica para resolver conflictos de baja o media gravedad. Consiste en que una tercera persona neutral, ayude a que dialoguen las partes implicadas, pero no da una solución al conflicto, ya que ésta vendrá dada por el consenso entre dichas partes.

Mediación

Se aconseja utilizarla cuando la negociación entre las partes, para alcanzar una solución común, está en un punto muerto. Es algo más formal que la facilitación, y consiste en que el mediador, debe crear el ambiente propicio para que se entiendan.

Indagación

Consiste en la intervención de una o varias personas expertas para que hagan valoraciones y recomendaciones para solventar el conflicto. Es aconsejable realizar esta técnica antes de la negociación.

Negociación

Esta es la mejor técnica, pero siempre no es posible que se produzca. Se trata de que las personas que intervienen en la disputa laboral intenten, de forma pacífica y respetuosa, llegar a una solución que resuelva el problema.

Cronograma de actividades propuestas

Estas actividades abarcan actividades generales como lo son: las capacitaciones, dinámicas grupales, reuniones de equipos de trabajo, actividades deportivas, ejercicios de relajación y actividades de roles de trabajo, los mismos que se exponen en los cuadros anteriores con sus actividades de intervención, y que deberán gestionarse oportunamente para mitigar los conflictos laborales en el área de Mantenimiento.

Empresa de Publicidad "El Creador"														
N°	Actividades	Primer mes				Segundo mes				Tercer mes				Responsable
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Calidad de liderazgo	X		x			X			X		X		Jefe inmediato
2	Comunicación interna	X		x		X	X			x	x			Jefe de personal
3	Trabajo en equipo		X		x	x		X		x			x	Equipos de 3
4	Reconocimientos	x	X				x		X		x	X		Jefe inmediato
5	Buscar culpables	X		x		X				X			x	Jefe inmediato
6	Relaciones interpersonales	X		X		X		X		X			X	jefe de personal
7	Valores	X			X		X	X			X		X	Empleado

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, las actividades a tratar tienen mucho que ver con las competencias profesionales que un colaborador debe poseer a la hora de ejecutar una actividad laboral, ya que no son solamente sus conocimientos y habilidades para desempeñar eficientemente su trabajo, sino que también cuenta mucho sus competencias conductuales que determinan su comportamiento en una situación dada. Para Claude Levy Leboyer (Alles Martha 2002, 11), esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación, ya que esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

**PLAN DE ACCION PARA LA SOLUCION DE LOS CONFLICTOS LABORALES EN LA
EMPRESA DE PUBLICIDAD “EL CREADOR”**

Actividades	Responsables	Recursos	Valor (Lps.)	Mes 1				Mes 2				Mes 3					
				SEMANA				SEMANA				SEMANA					
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Formación de comité de disciplina y conflictos laborales	- Gerente General - Jefes de departamento	- Computadora - Internet - Asesor	---	X	X												
Elaboración de código de ética	- Gerente General - Jefes de departamento	-Computadora - Internet - Asesor	---			X	X										
Capacitación del personal en temas de ética profesional.	Contratación de una empresa experta en Recursos humanos	CADERH (Capacitación de Recursos Humanos de Honduras)	L. 15,000.00	X				X					X				
Presentación semanal de informes disciplinarios.	Jefes de departamento	- Computadora - Impresora	---	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aplicar plan de incentivos para los empleados no conflictivos.	Gerente General	- Incentivos - Días libres - Bonos	L. 30,000.00				X					X					X
		Total	L. 45.000.00														

Fuente: Elaboración propia

Las cinco preguntas del Plan de Acción	
¿Qué?	Se desarrollará un plan de acción para mejorar la resolución de conflictos laborales.
¿Quién?	La resolución de conflictos laborales estará a cargo del Gerente General, los Jefes de cada departamento y se contratará una empresa, especializada en la Capacitación de Recursos Humanos (CADERH).
¿Cómo?	Se creará un comité de disciplina y conflictos laborales, el cual generará informes disciplinarios semanalmente, se reconocerá a los empleados más disciplinados con incentivos, se realizarán capacitaciones de forma continua.
¿Cuándo?	El plan de acción se llevará a cabo en un período de tres meses.
¿Dónde?	Se aplicará en la empresa de publicidad "El Creador" ubicada en la ciudad de Tegucigalpa.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

--Las dimensiones conflictivas más frecuentes para la solución de conflictos en la empresa de publicidad "El Creador", son: la cooperación y la competitividad.

--Dentro de las actividades de intervención para el manejo oportuno de los conflictos en la empresa de publicidad "El Creador" se identifican dos, el dialogo y la mediación, ya que se consideran muy importantes para poder identificar quiénes son los colaboradores más conflictivos.

--Las competencias conductuales necesarias que se identificaron para ejercer cada uno de los puestos de trabajo de la empresa de publicidad "El Creador" son: la responsabilidad, la buena comunicación y el estar abierto a críticas, esto con el único fin de desarrollar las actividades laborales en un ambiente armónico.

RECOMENDACIONES

--Investigar otras dimensiones conflictivas dentro de la empresa o en áreas específicas, que les permita tener bien identificadas las medidas que se deben tomar, ya sea para evitar o resolver un conflicto entre colaboradores.

--Realizar un estudio más completo y detallado, en el cual se puedan agregar procesos de mediación, para enriquecer el plan de acción que se le ha recomendado a la empresa.

--Fortalecer competencias conductuales de sus colaboradores, ya que esto permitirá mejorar la calidad de las actividades en su entorno laboral y también ayudará a mitigar los conflictos laborales.

BIBLIOGRAFÍA

Benavides, D. (2018). *Administracion de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/4814/1/17041.pdf>

Etece, E. (2018). *Que es un conflicto*. Obtenido de <https://concepto.de/conflicto/>

Morales, J. D. (2015). *Conflictos de Trabajo*. Obtenido de http://ual.dyndns.org/biblioteca/Derecho_Procesal_Trabajo/Pdf/Unidad_02.pdf

Munduate, L. (2018). *Guia para la Mediacion Laboral*. Obtenido de <https://mediacion.icav.es/wp-content/uploads/2018/01/GUIA-MEDIACI%C3%93N-LABORAL-THELMA-BUTTS-1.pdf>

saldivar, G. (2020). *Conflictos en la Empresa*. Obtenido de <https://simeon.com.co/item/42-los-conflictos-en-la-empresa-afectan-la-salud-de-los-trabajadores.htm>

Ucha, F. (2019). *Definiciones de conflicto*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/conflicto.php>

GLOSARIO

1--Acta final de mediación: documento que determina el final del procedimiento y refleja los acuerdos alcanzados o refleja la causa de finalización.

2--Acuerdo: compromiso adoptado por las partes de cara a futuro en el cual quedan total o parcialmente satisfechos sus intereses, al cual se llega tras finalizar el proceso de mediación y el cual los propios interesados o sus representantes redactan, aceptan y firman.

3--Asertividad: la Asertividad es la capacidad de defender hábilmente nuestras opiniones, intenciones, posturas, creencias y sentimientos sin atacar a los demás para hacerlo. La asertividad se plasma en la comunicación, a través de los mensajes asertivos, que fundamentalmente resultan en una comunicación fluida, evitando posibles resistencias en el interlocutor, ante los mensajes que le dirigimos.

4-- Carácter auto compositivo: son las partes por sí mismas, las que tratan de alcanzar un acuerdo (si bien se hacen valer de los conocimientos, habilidades y técnicas de un tercero) sin que ninguna de ellas imponga una solución.

5--Caucus: son las sesiones individuales que se mantienen en mediación con las partes por separado.

6--Conflicto: en Mediación nos referiremos al conflicto como esa experiencia social, en la que se persiguen metas diferentes, se defienden valores contradictorios, o se tienen intereses opuestos, de modo que nos puede llevar a comportarnos de forma agresiva con tendencia a crear oposición y enfrentamiento. También podemos entender el conflicto como la tensión entre dos deseos o tendencias contrapuestas.

7--Conflicto latente: conflicto en el que a pesar de existir una incompatibilidad o contradicción entre las partes, y en el que, a pesar de haber sido interiorizada por éstas, el conflicto no se ha materializado aún en lo comunicacional, en lo conductual. La latencia, es una fase inicial del proceso del conflicto que se da antes de que las partes lo han enfrentado directamente.

8--Declinatoria: cuestión de competencia objetiva que se plantea para que el juez o tribunal que está conociendo de un proceso se declare incompetente, en favor de un procedimiento de Mediación.

9--Empatía: la empatía significa, ponerse en los zapatos de los demás. Significa comprender cómo viven las cosas las demás personas". No basta con saber cómo ven las cosas, para experimentar empatía es necesario saber cómo se siente uno al estar en su pellejo". ¿Y si esto me estuviera ocurriendo a mí? ¿Cómo lo viviría? ¿Cómo me sentiría? La empatía significa reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan, y es una de las habilidades más importantes de la resolución de conflictos y de la mediación.

10--Escucha Activa: técnica comunicativa de relevancia fundamental en Mediación, que implica un tipo de atención especial hacia la persona que nos está hablando, buscando entender con claridad, tanto su punto de vista, como las emociones implicadas en su mensaje. Requiere además de la utilización de la retroalimentación hacia el interlocutor, con el objetivo de demostrarle que le escuchamos activamente.

11--Flexibilidad: la flexibilidad es una de las características fundamentales de la mediación. La mediación es flexible para el usuario que no debe acudir a lugares, en fecha y horario preestablecido como los tribunales, que resultan intimidatorios para la mayoría de los ciudadanos. Así mismo, todo proceso de mediación debe ser flexible, adaptándose a las circunstancias de cada caso, entendiendo que cada situación es única y cada persona tiene unas peculiaridades que la diferencian del resto.

12--Gestión de conflictos: a pesar de que coloquialmente se emplean indistintamente los términos de Gestión y Resolución de conflictos; la gestión es una denominación utilizada especialmente en el ámbito militar y en el de las organizaciones, que pone en manifiesto la idea de que los conflictos se pueden tratar de resolver, pero también se pueden tratar de instigar, porque de ello va a derivar en una mayor productividad de los grupos.

13--Intereses: son la respuesta al por qué de las posiciones; el por qué es importante para las partes conseguir esa posición. La preocupación básica, las necesidades y los temores que están por detrás de la solución requerida.

14--Legitimación: a través de esta herramienta la persona mediadora busca que las partes confíen la una en la otra y que se acepten mutuamente como interlocutoras válidas, respetando, reconociendo y aceptando las opiniones, emociones e intereses de la otra. La legitimación ayuda a que las partes puedan cambiar los “roles” que asumen dentro de la historia del conflicto para que puedan ir saliendo de las posturas de víctima-victimario

15--Mediación: procedimiento extrajudicial y voluntario de Resolución de Conflictos basado en la comunicación; a través del cual las partes se reúnen con un tercero neutral, la persona mediadora, para mediante un clima de cooperación y respeto mutuo, tratar de resolver sus propios conflictos, que se plasman en acuerdos alcanzados, y que en mayor medida satisfacen sus intereses y necesidades.

16--Negociación: es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Consiste en la técnica más básica de resolución o transformación de conflictos, en la cual las partes afrontan su conflicto sin la presencia de un tercero neutral.

17--Negociación Distributiva: también llamada negociación posicional; ya que las partes negocian en base a sus posiciones iniciales, sin una exploración de sus intereses y sus necesidades reales.

18--Neutralidad: es una de las características fundamentales del rol de la persona mediadora. Dos aspectos fundamentales de la neutralidad son la imparcialidad y la equidistancia.

19--Premeditación: fase previa a la Mediación en la que se crean las condiciones que facilitan el acceso al proceso de Mediación. En ella se habla con las partes por separado, se explica el proceso a seguir y se solicita su consentimiento para acudir a la mediación.

20--Prescripción: consecuencia jurídica mediante la cual se pierde el derecho a ejercer una acción por el transcurso del tiempo.

21--Reformulación: técnica comunicativa de relevancia fundamental en Mediación, que consiste en la emisión de un tipo específico de feedback, en el que se repite lo dicho por una parte, quitándole la connotación negativa y utilizando un lenguaje asertivo. El empleo de esta técnica, permite frenar la escalada de la hostilidad entre las partes que surgiría de permitir un lenguaje de culpabilidad entre ellas.

22--Sometimiento expreso: es la pactada por los interesados a la hora de redactar un acuerdo, en el cual de manera expresa se someten a resolver sus conflictos mediante un procedimiento de Mediación.

23--Sometimiento tácito: cuando existe un conflicto y una de las partes solicita iniciar un procedimiento de Mediación y la otra parte lo acepta, se entiende que existe un sometimiento tácito.