

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CARRERA CIENCIAS POLÍTICAS Y GESTIÓN PÚBLICA



TITULACIÓN VÍA DIPLOMADO - MONOGRAFÍA PARA OPTAR EL
GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN CIENCIAS
POLÍTICAS Y GESTIÓN PÚBLICA

MANEJO DE CONFLICTOS EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE COBIJA.

POSTULANTE:
WILFREDO CARICARI AJOMADO

COBIJA + PANDO + BOLIVIA

2022

INDICE GENERAL

RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
1 JUSTIFICACIÓN	2
2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	3
2.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTÍFICO	3
2.4 DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	3
3 OBJETIVOS	4
3.1 OBJETIVO GENERAL	4
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
4 SUSTENTO TEÓRICO, DEBATE Y REFLEXIÓN	5
4.1 MARCO INSTITUCIONAL	5
4.1.1 Población	5
4.1.2 Clima	5
4.1.3 Gobierno Autónomo Municipal de Cobija	6
4.1.4 División política administrativa	6
4.2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	8
4.2.1 Evolución histórica del conflicto laboral	8
4.2.2 Enfoques conceptuales del conflicto laboral	10
4.2.3 Clasificación del conflicto laboral	11
4.2.4 Tres tipos de conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa	14
4.2.5 Proceso del conflicto	15
4.2.6 Causas frecuentes de conflictos relaciones interpersonal	18
4.2.7 Ventajas y desventajas de los conflictos relaciones interpersonal	19
4.3 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	22

4.3.1	Definición conflictos relaciones interpersonal	22
4.3.2	Definición conflicto	23
4.3.3	Definición conflictos relaciones interpersonal	23
4.4	MARCO LEGAL.....	23
4.5	METODOLOGÍA	25
4.5.1	Técnicas e instrumentos.....	25
4.6	DIMENSIONES CONFLICTIVAS IDENTIFICADAS PARA DISMINUIR LOS CONFLICTOS RELACIONES INTERPERSONAL EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE COBIJA.....	25
4.7	PLAN DE ACCIÓN PARA DISMINUIR LOS CONFLICTOS RELACIONES INTERPERSONAL EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE COBIJA.....	26
4.7.1	Presentación.....	26
4.7.2	Justificación	27
4.7.3	Objetivos del plan de acción.....	28
4.7.4	Plan de acción.....	29
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
5.1	CONCLUSIONES	45
5.2	RECOMENDACIONES	46
6	APORTE CIENTIFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACION	46
6.1	APORTE SOCIAL.....	46
6.2	APORTE CIENTÍFICO	47
	BIBLIOGRAFIA	48

INDICE DE TABLAS

TABLA 1	Distrito, Barrios y Comunidades de Cobija	6
TABLA 2	El conflicto y su incidencia en el ser humano y la organización	14
TABLA 3	Tipos y Causas de Conflictos	14
TABLA 4	Factores positivos derivados del conflicto.....	20
TABLA 5	Factores negativos derivados del conflicto.....	21
TABLA 6	Conflictos	29
TABLA 7	Calidad de liderazgo	33
TABLA 8	Flujos de comunicación	35
TABLA 9	Trabajo en equipo	36
TABLA 10	Reconocimiento	38
TABLA 11	Cambios de carácter	39
TABLA 12	Buscar culpables.....	41
TABLA 13	Relaciones interpersonales y gestión de conflictos	42
TABLA 14	Valores	43

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	Edificio del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija	5
FIGURA 2	Proceso del conflicto	15

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	Línea del tiempo.....	48
---------	-----------------------	----

RESUMEN

Todo ser humano sin excepción ha experimentado conflictos a lo largo de su vida, ya sea por una idea o una decisión que se ha tomado, más aún cuando la persona considera que tiene una mejor idea. En base a este argumento la presente investigación monográfica, aborda todo lo referente al tema Manejo de Conflictos Relaciones Interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, pretendido brindar una respuesta a la siguiente pregunta:

¿De qué manera se puede contribuir para disminuir los conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija?

La presente investigación monográfica se realizó a través de un estudio cualitativo, en el que se utilizó herramientas de recolección de la información como: Observaciones y entrevistas a jefes y líderes de grupos de trabajo, con respecto al tema de conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, lo que permitió profundizar y sustentar la investigación.

El alcance de la investigación es mejorar y fortalecer cada una de las dimensiones en las que los trabajadores tienen problemas.

Como conclusión se logró fortalecer el desarrollo del plan de acción para mejorar las relaciones laborales en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, a través del respaldo de su marco teórico referencial y el marco teórico conceptual; Se logró identificar ocho dimensiones conflictivas relevantes a tomar en cuenta para disminuir los conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija. Las dimensiones son: Calidad de liderazgo, Equipos de trabajo, Flujos de comunicación, Reconocimiento, Cambios de carácter, Construir soluciones y no buscar culpables, Relaciones interpersonales y gestión de conflictos, Valores; Se logró elaborar una propuesta de dimensiones conflictivas para disminuir los conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

Palabras claves: Personal, conflictos relaciones interpersonal, experiencia, colaboradores.

ABSTRACT

Every human being without exception has experienced conflicts throughout their lives, either because of an idea or a decision that has been made, even more so when the person considers that they have a better idea. Based on this argument, the present monographic investigation addresses everything related to the topic of Labor Conflict Management in the Administrative Directorate of the Autonomous Municipal Government of Cobija, intended to provide an answer to the following question:

¿How can you contribute to reduce labor conflicts in the Administrative Directorate of the Autonomous Municipal Government of Cobija?

The present monographic investigation was carried out through a qualitative study, in which information collection tools were used, such as: Observations and interviews with heads and leaders of work groups, regarding the issue of labor conflicts in the Administrative Directorate of the Autonomous Municipal Government of Cobija, which allowed deepening and supporting the investigation.

The scope of the research is to improve and strengthen each of the dimensions in which workers have problems.

As a conclusion, it was possible to strengthen the development of the action plan to improve labor relations in the Administrative Directorate of the Autonomous Municipal Government of Cobija, through the support of its referential theoretical framework and the conceptual theoretical framework; It was possible to identify eight relevant conflicting dimensions to take into account to reduce labor conflicts in the Administrative Directorate of the Autonomous Municipal Government of Cobija. The dimensions are: Leadership quality, Work teams, Communication flows, Recognition, Character changes, Building solutions and not looking for blame, Interpersonal relationships and conflict management, Values; It was possible to elaborate a proposal of conflicting dimensions to reduce labor conflicts in the Administrative Directorate of the Autonomous Municipal Government of Cobija.

Keywords: Personal, labor conflicts, experience, collaborators

INTRODUCCIÓN

Los conflictos son un aspecto inevitable y natural en la humanidad, puesto que siempre que se encuentren reunidas más de dos personas habrá conflicto, el conflicto llega a aumentar cuando se comparte diariamente con otras personas más de 8 horas de trabajo en una oficina, sin dejar de mencionar que cada persona tiene creencias y puntos de vista diferentes lo cual también produce desacuerdos constantes. En base a este argumento la presente investigación monográfica, aborda todo lo referente al tema Manejo de Conflictos Relaciones Interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, pretendido brindar una respuesta a la siguiente pregunta:

¿De qué manera se puede contribuir para disminuir los conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija?

El presente trabajo investigativo se realizó con el objetivo de Desarrollar una propuesta para el Manejo de Conflictos Relaciones Interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija. Para poder lograr el objetivo general de la investigación elaboraron objetivos específicos como ser: Respaldo teóricamente el tema de conflictos relaciones interpersonal (ventajas y desventajas); Identificar las dimensiones conflictivas que se deberán gestionar oportunamente para disminuir los conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija; Desarrollar un plan de acción en base a las dimensiones conflictivas, con el fin de disminuir los conflictos en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

La investigación monográfica se realizó a través de un estudio cualitativo, en el que se utilizó herramientas de recolección de la información como: Observaciones y entrevistas a jefes y líderes de grupos de trabajo. Cabe resaltar que la justificación de presente es mejorar las relaciones interpersonales y la productividad de la Dirección Administrativa, así como también este plan de acción servirá como una guía o una base para disminuir conflictos, ya que en ocasiones los líderes no están capacitados para enfrentar inteligentemente ciertas situaciones conflictivas entre los trabajadores. La investigación tiene el alcance de mejorar y fortalecer cada una de las dimensiones en las que los trabajadores tienen problemas.

1 JUSTIFICACIÓN

Todos los seres humanos asumimos de una manera cotidiana que se den conflictos en nuestra vida, como 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 disminuir los conflictos relaciones interpersonal que se suscitan dentro de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, 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 en el trabajo, puesto que el enfrentamiento interpersonal entre trabajadores es el 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 bajando sin ser consciente de ello, por tal motivo es importante gestionar oportunamente los conflictos relaciones interpersonal.

Por lo que se propone un plan de acción para la mencionada Dirección Administrativa con el fin de disminuir los conflictos relaciones interpersonal existentes entre los colaboradores del área, especialmente cuando forman parte de un mismo grupo de trabajo, por lo que es importante gestionar adecuadamente los equipos de trabajo, ya que ellos son un pilar fundamental para el desarrollo y funcionamiento de una empresa.

Consecuentemente una buena gestión de conflictos relaciones interpersonal permitirá mejorar las relaciones interpersonales y la productividad de la Dirección Administrativa, así como también este plan servirá como una guía o una base para disminuir 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.

2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Descripción de la situación problemática

En base al análisis previo realizado en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, se logra rescatar la situación problemática actual que desconoce el manejo de conflictos relaciones interpersonal del personal administrativo de dicha institución pública, de los cuales se pudo identificar las siguientes causas: Como ser las necesidades básicas sin satisfacer, competencia por recursos limitados, abusos de poder, conflictos de intereses, falta de comunicación o estrés hasta roces entre trabajadores, escasez de recursos o malentendidos.

Por todo lo expuesto, se desconoce el manejo de conflictos relaciones interpersonal del personal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

2.2 Delimitación del problema

La presente investigación monográfica se limita básicamente conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

2.3 Planteamiento del problema científico

¿De qué manera se puede contribuir para disminuir los conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija?

2.4 Definición del objeto de estudio

Manejo de conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta para el manejo de conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

3.2 Objetivos específicos

- Respaldo teóricamente el tema de conflictos relaciones interpersonal (ventajas y desventajas).
- Identificar las dimensiones conflictivas que se deberán gestionar oportunamente para disminuir los conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.
- Desarrollar un plan de acción en base a las dimensiones conflictivas, con el fin de disminuir los conflictos en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

4 SUSTENTO TEÓRICO, DEBATE Y REFLEXIÓN

4.1 Marco institucional

4.1.1 Población

El municipio de Cobija es una ciudad, capital del Departamento Pando y de la Provincia Nicolás Suárez. La ciudad es fronteriza con el vecino país de Brasil. Cuenta con una población aproximada de unos 61.000 habitantes hasta la gestión 2012, y está situada a orillas del río Acre, frontera con el estado brasileño de Acre, a una altitud de 228 msnm. Tiene un clima tropical y lluvioso. Es la capital departamental menos poblada del país.

La población de Cobija se ha incrementado mucho durante estas dos últimas décadas. Se estima que actualmente estén viviendo en la ciudad como 74.000 habitantes lo que representa como un incremento de cinco veces. (Wikipedia, 2022)

4.1.2 Clima

La Ciudad de Cobija tiene un clima tropical húmedo cálido donde la región presenta dos estaciones a lo largo del año la estación lluviosa de septiembre a abril y la estación seca de mayo a agosto en esta época se presenta frentes fríos. (Wikipedia, 2022)

FIGURA 1 Edificio del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija



FUENTE: *Educa, 2022*

4.1.3 Gobierno Autónomo Municipal de Cobija

La Alcaldía Municipal de Cobija fue creada mediante ley de la República de 27 de septiembre de 1911, con el nombre original de “Junta Municipal de Cobija – Rio Acre” y el año siguiente, el 27 de octubre de 1912 es aprobada por primera vez su Ordenanza Municipal de Patentes e Impuestos. Inicialmente, la Junta Municipal de Cobija funcionó en ambientes del Palacio de la Delegación y posteriormente funcionó en un edificio al frente de la que hoy es el actual edificio de la Alcaldía del Municipio de Cobija.

La construcción data de la segunda mitad de la década de los sesenta del siglo pasado. El edificio actual se construyó en terrenos donados por la familia Silva Vianna, el año 1966, en la Gestión del Alcalde Municipal Dr. Roberto Galindo, que luego fue remodelado. (Educa, 2022)

4.1.4 División política administrativa

El Municipio de Cobija pertenece políticamente a la Provincia Nicolás Suárez, la cual está Bella Flor. (Wikipedia, 2021)

El Municipio de Cobija, política y administrativamente está constituido, por la Ciudad capital Cobija y 18 comunidades rurales dispersas. A su vez Cobija ciudad capital del municipio se divide administrativamente en 6 Distritos Urbanos y 66 Barrios tal como se detalla en el siguiente cuadro. (G.A.M.C, 2022)

Para mejor comprensión se detalla la siguiente Tabla:

TABLA 1 Distrito, Barrios y Comunidades de Cobija

DISTRITO I			
Junín	Mapajo	Puerto Alto	Villa Montes
DISTRITO II			

El Bosque	16 de Julio	Miraflores	Progreso
Conavi	Petrolero	Internacional	Santa Cecilia
Las Palmas	Cobija	Tahuamanu	Petty Ray
Central			
DISTRITO III			
Brisas del Acre	La cruz	Senac	Villa Cruz
27 de Mayo	Cataratas		

DISTRITO IV			
Manantial	Paraíso	11 de Octubre	Los Tajibos
Pantanal	Evo Morales	Santa María	Madre de Nazarea
Senador	Paz Zamora	Copacabana	Antofagasta
San Juan	Eureka	Santa Clara	
DISTRITO V			
C. Bajo Acre	Lindo	Patujú	Monte Líbano
Divino Niño	La Patria	Nueva Cobija 2	Villa Abaroa
Bella Vista	Nueva Esperanza	Villa Fátima	Alto Bahía
Nuevo Triunfo	Mejillones	Villa Busch	Villa Rosario
17 de Mayo	Bajo Virtudes	Sujal	Pontón
Marapani	Limera		
DISTRITO VI			
Belén	La Amistad	1ro de Mayo	27 de Junio
6 de Enero	Luis A. Flores	Álvaro G. Linera	San Pedro
Frontera	San Carlos	San Felipe	Santa M. Crespo

Las Arenas	Emanuel	6 de Agosto	Victoria
Primavera	Castañal	Caminero	Verde Olivo
Bolivia	Perla del Acre		

FUENTE: G.A.M.C, 2022

4.2 Marco teórico referencial

4.2.1 Evolución histórica del conflicto laboral

Según De Los Santos y Cabral, (2017) Fue en Inglaterra, con la llamada Revolución Cartista, cuando verdaderamente apareció el Derecho del trabajo. Efectivamente, gracias a un conflicto laboral tras la invención de la primera máquina de tejer, la cual provocó un descontento en los

trabajadores manuales que decidieron defenderse colectivamente de las injusticias de un nuevo capitalismo maquinista que los estaba desplazando de sus actividades.

En el año 1951 es cuando tuvimos nuestro primer código de trabajo al que se le llamo: “Código Trujillo”, este contenía toda la normativa que al momento existían de manera dispersa en varias leyes, decretos y resoluciones, fue inspirado en la ley federal del trabajo de México de 1931.

Según Torres, (2018) 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.

Según Jáuregui, (2009) Resalta que Charles Darwin, manifestó que existe un conflicto en la lucha por la supervivencia de las especies que no es más que la adaptación de las mismas en

el entorno en el cual se encuentren.

Según Orihuela, (2010) Las transformaciones económicas, productivas y sociales están determinando los nuevos perfiles del conflicto, son múltiples y de diverso tipo. También se puede citar que para los cristianos Jesucristo es la fuente del pacifismo y que para las demás personas los hombres pacifistas de la historia eran Mahatma Gandhi y Martin Luther King, hombres que luchaban contra las injusticias, abusos y atropellos, todo ello por la justicia e igualdad de derechos.

En base a las distintas opiniones mencionadas sobre la evolución del conflicto laboral antes mencionado, permite definir que el conflicto detalla y guía nuestra forma de vivir, sin importar la raza, edad, clase social, género y etc., todos experimentamos con nosotros mismos o en las relaciones con nuestro entorno situaciones de conflictos, con nuestros padres, hermanos, parejas, parientes, vecinos, amigos, compañeros de trabajo etc., siempre estaremos expuestos a ellos.

4.2.2 Enfoques conceptuales del conflicto laboral

➤ Enfoque Tradicional

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

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

➤ Enfoque de las relaciones humanas

Este enfoque dominó la teoría del conflicto desde finales de la década de los cuarenta hasta mediados de la década de los setenta, el mismo que sostiene que el conflicto es una

consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones.

Por lo tanto, es inevitable y la escuela de relaciones humanas apoyaba la aceptación del conflicto impidiendo que se elimine el mismo, sino más bien tiene el potencial para convertirse en una fuerza positiva que beneficie el desempeño del grupo.

➤ **Enfoque interactuante**

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

Desde este enfoque es evidente que es inapropiado e ingenuo considerar que el conflicto es completamente bueno o completamente malo, por lo tanto, dependerá del tipo de conflicto que se encuentre desarrollando para diferenciar entre el conflicto funcional y el disfuncional. Como conclusión se puede decir que desde hace varios años el conflicto era considerado como nocivo y destructivo como se lo indica en el primer enfoque, por lo que era necesario evitarlo para impedir que se den situaciones que afecten las relaciones y el entorno de las personas, caso contrario sucedía con el enfoque de las relaciones humanas y el enfoque interactuante, las mismas que manifiestan que debían mantener una tendencia en reconocer que es importante ciertos niveles de conflicto para que nos comportemos con efectividad y se puedan generar cambios en la organización. Por lo tanto, antes de pensar en suprimir o eliminar un conflicto deben ser gestionados oportunamente para el beneficio de la empresa. (De Los Santos Aquino & Cabral Alejo, 2017)

4.2.3 Clasificación del conflicto laboral

➤ **Conflicto funcional: (Constructivos)**

Este tipo de conflicto es de intensidad moderada, el mismo que sustenta las metas del grupo y mejora el desempeño de las partes, promoviendo la creatividad, la solución de problemas, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, estimulan el trabajo en equipo etc., el mismo

que posibilita un medio para liberar tensiones en el cual se fomenta un entorno de evaluación de uno mismo y de cambio. Por lo tanto, surgen de la búsqueda de metas comunes para el bienestar de las partes, y no da lugar a que existan intereses particulares y egoístas.

➤ **Conflicto disfuncional: (Destructivos)**

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

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

➤ **Conflicto interpersonal:**

El conflicto interpersonal ocurre entre dos individuos. En el entorno laboral, podría ocurrir entre dos compañeros de trabajo, un supervisor y un subordinado, un empleado y un cliente o un empleado y un vendedor.

➤ **Conflicto individuo grupo:**

El conflicto puede ocurrir entre un individuo y un grupo con la misma facilidad con que ocurre entre dos individuos. El conflicto individuo-grupo suele ocurrir cuando las necesidades del individuo son distintas de las necesidades, metas o normas del grupo.

➤ **Conflicto grupo:**

El conflicto ocurre entre dos o más grupos. En el entorno académico, se da anualmente ya que los departamentos luchan por las asignaciones de presupuesto y espacio. En la industria, las divisiones de una compañía suelen entrar en conflicto por las mismas razones.

➤ **Conflictos irreales:**

Son ocasionados por problemas de comunicación y de percepciones. Cuando la causa es atribuida a problemas de comunicación, puede resultar su solución bastante manejable con sólo aclarar los malos entendidos, mejorar la comunicación, etc.

En este tipo de conflictos se encuentran las percepciones. Lamentablemente, las cosas y los hechos no siempre son percibidos de igual manera por dos o más personas. La historia de relación que en el pasado han tenido los protagonistas, puede hacer ver y sentir la actuación de

una persona o grupo, como negativa y peligrosa para los intereses de la otra parte. Aquí se dan los prejuicios. Cuando las causas se ubican en el campo de las percepciones (que desencadenan sentimientos y emociones) son de más difícil solución.

➤ **Conflictos reales:**

Se derivan de causas estructurales o del entorno (económicas, legales, condiciones de trabajo, ruidos molestos, posesión irregular de bienes, etc. (De Los Santos Aquino & Cabral Alejo, 2017)

4.2.6 Niveles de conflictos relaciones interpersonal

➤ **Nivel de conflicto bajo**

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

➤ **Nivel de conflicto adecuado y estimulante**

Desarrolla creatividad, nuevos retos, interés por mejorar las cosas y solucionar problemas y se busca responder a los cambios. Por lo tanto, el impacto que tiene la organización es un alto desempeño y una alta productividad lo que conlleva a tener un ambiente estimulante de trabajo.

➤ **Nivel de conflicto alto**

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

TABLA 2 El conflicto y su incidencia en el ser humano y la organización

Situación	Nivel de conflicto	Clasificación del conflicto	Características individuales del ser humano en la organización	Impacto en la organización	Nivel de desempeño organizacional
X	Bajo	Disfuncional	<ul style="list-style-type: none"> • Apatía • Falta de creatividad • Falta de nuevas ideas • Estancamiento 	Ambiente rutinario y aburrido	Bajo desempeño y baja productividad
Y	Adecuado o estimulante	Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Intereses por mejorar las cosas. • Soluciona problemas • Responde a cambios, etc. 	Ambiente estimulante o agradable	Alto desempeño y alta productividad
Z	Alto	Disfuncional	<ul style="list-style-type: none"> • Pleitos • Molestias • Desorganización • Falta de cooperación, etc. 	Ambiente tenso y desgaste emocional	Bajo desempeño

FUENTE: *De Los Santos Aquino & Cabral Alejo, 2017*

4.2.4 Tres tipos de conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa

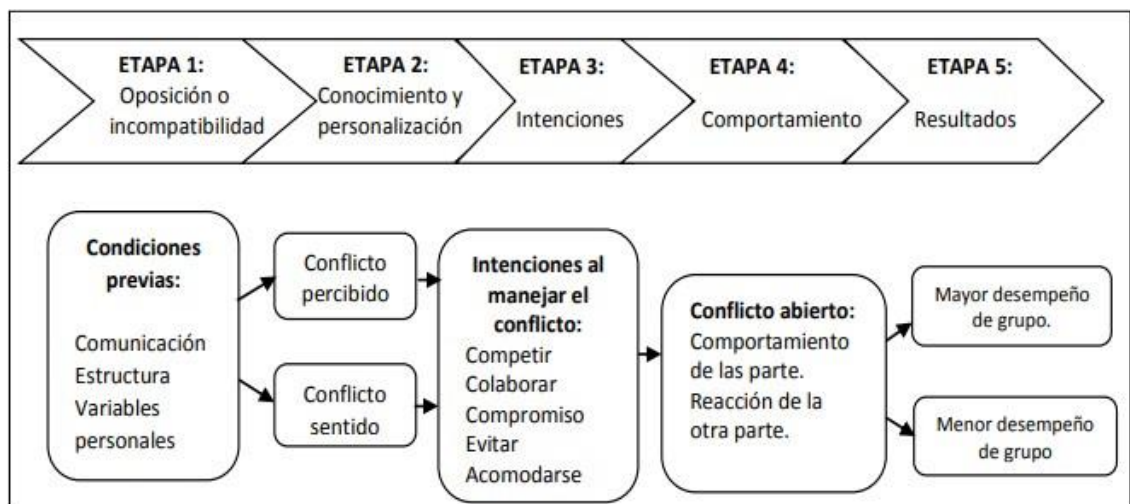
TABLA 3 Tipos y Causas de Conflictos

Conflicto de proceso	Tiene que ver con la forma en que se hace el trabajo, por lo tanto, este tipo de conflicto es de bajo nivel a moderado y se clasifican en conflictos funcionales.
Conflicto de tarea	El conflicto de tarea surge cuando los miembros del grupo tienen diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones acerca de la actividad laboral que se encuentran realizado, por lo tanto, esta diferencia hará que los colaboradores piensen en fomentar la creatividad, aumentar la comprensión mediante la identificación de los diferentes puntos de vista y respetando las opiniones del otro.
Conflicto de relación	Se centra en las relaciones interpersonales, casi siempre son disfuncionales porque el comportamiento del ser humano es variable y complejo, ya que su conducta se debe a múltiples factores, y esto se debe a que es imposible que dos personas tengan exactamente los mismos deseos, necesidades y percepciones, por lo tanto, es un reto cotidiano el poderse llevar bien con personas intolerantes, agresivas, arrogantes, amargadas posesivas etc.

FUENTE: De Los Santos Aquino & Cabral Alejo, 2017

4.2.5 Proceso del conflicto

FIGURA 2 Proceso del conflicto



FUENTE: *Robbins & Judge, 2009*

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

- **Comunicación.** - La mala de comunicación no es la fuente de todos los conflictos, más bien son los problemas en el proceso de comunicación lo que provoca los malos entendidos y desacuerdos que se derivan de los problemas semánticos, así como el ruido en los canales de comunicación.
- **Estructura.** - Este elemento incluye variables como el tamaño y grados de especialización en las actividades asignadas a los miembros del grupo, los mismos que actúan como fuerzas que estimulan el conflicto, ya que cuanto mayor es el grupo y cuanto más especializadas sean sus actividades mayores es la probabilidad de conflicto. Así también tenemos elementos como el estilo de liderazgo en donde sí es cerrado conllevará a una constante observación y control de la conducta de los individuos lo que aumentará el conflicto, los sistemas de recompensa también son elementos que provocan conflictos si un miembro obtiene provecho a costa de otro, y por último el grado de dependencia de los grupos desarrollará un conflicto por la interdependencia existente entre ellos, ya que permitirá que un grupo salga ganando a expensas del otro puesto que aquí se estimulan fuerzas contrarias.
- **VARIABLES PERSONALES.** - Estas variables personales incluyen aspectos como la personalidad, la misma que explica las idiosincrasias y las diferencias individuales, ya que ciertos tipos de personalidad como las personas autoritarias, dogmáticas y que tienen poco amor propio conducen a un posible conflicto. Así también están los diferentes sistemas de valor como lo son aspectos como los prejuicios, los desacuerdos en cuanto a la contribución personal para el grupo.

Etapa 2: Conocimiento y personalización. - En esta etapa se tiene conciencia de la existencia de un conflicto, es por ello necesario reconocer el tipo de conflicto en esta etapa,

las cuales son:

- **Conflicto percibido.** - Este conflicto es aquel en donde una o varias partes reconocen que existen condiciones que propician el surgimiento de un conflicto, pero el hecho de que se perciba un conflicto no significa que se encuentra personalizado, ya que si una persona tiene conciencia de una diferencia existente con otro individuo y que esta cree que no lo afecta, lo que sucederá es que no se personalizará ese conflicto.
- **Conflicto sentido.** - en este conflicto se ven envueltos sentimientos que causan ansiedad, frustración y tensión dando forma a las percepciones.

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

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

Etapa 4: Comportamiento. - En esta etapa los conflictos tienden a centrarse más porque

son más visibles, ya que la etapa de comportamiento incluye afirmaciones, actos y reacciones de las partes que se encuentran en conflicto, estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos abiertos de implementar las intenciones de cada parte, por lo tanto, los conflictos se intensifican para convertirse en algo destructivo. Es así que los conflictos que llegan a las etapas superiores como las agresiones, golpes, riñas etc., casi siempre son disfuncionales y los conflictos como los desacuerdos, malos entendidos, y discusiones son funcionales.

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

- **Resultado funcional:** Este conflicto es constructivo porque mejora la calidad de los resultados, estimula la creatividad y la innovación. Este resultado es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones, logrando que se mejore el rendimiento del grupo.
- **Resultado disfuncional:** Este conflicto es destructivo porque alienta el descontento, disuelve vínculos comunes, destruye al grupo, reduce su eficacia, retrasa su comunicación y disminuye la cohesión. (Robbins & Judge, 2009)

4.2.6 Causas frecuentes de conflictos relaciones interpersonal

Existen numerosos motivos que pueden dar lugar a algún tipo de conflicto o desacuerdo.

Algunos de los más comunes son:

- **Falta de compañerismo:** el trabajo en equipo es fundamental para conseguir los objetivos de la empresa, pero también para lograr un buen clima de trabajo.
- **Comunicación deficiente:** los rumores, informaciones falsas o la falta de comunicación, son otra de las fuentes de mal ambiente y conflictos en el trabajo.
- **Mobbing:** se produce cuando una persona acosa a otra en el ámbito laboral.
- **Discriminación laboral:** se da cuando un trabajador no obtiene el mismo trato o derechos que otros. Cuando la discriminación se produce por razón de sexo, edad,

raza, religión y otras, está basada en los prejuicios hacia otras personas.

- **Compañeros tóxicos:** todos hemos conocido a esa persona que solo busca ser el centro de atención, difundir rumores falsos, crear mal ambiente en la empresa, etc. Son una fuente inagotable de conflictos.
- **Comportamiento despótico de los jefes:** el hecho de ser un superior no otorga el derecho a tratar de forma despectiva a los empleados. Ser un jefe no es dar órdenes de cualquier manera sin importar las formas. Un buen jefe también debe ser un líder.
- **Exceso de competitividad:** la competitividad no tiene por qué ser algo negativo, ya que ayuda a mejorar como profesional y contribuye al crecimiento de la empresa. El problema es cuando se está dispuesto a todo para lograr los objetivos personales, incluso a pisotear al de al lado.
- **Rendimiento deficiente:** las personas que no cumplen con sus tareas entorpecen el trabajo del grupo y repercuten negativamente en el rendimiento global, por lo que son motivo frecuente de conflicto.
- **Cambios en la empresa:** cuando una organización empresarial pone en marcha cambios en su estructura o procesos de trabajo, se necesita un período de adaptación. Los conflictos pueden surgir, sobre todo si los empleados no están de acuerdo con los cambios propuestos.
- **Explotación de empleados:** se podría relacionar con los jefes despóticos, pero en realidad no es lo mismo. Un jefe no tiene por qué ser despótico para exigir a sus empleados por encima de la legalidad. En cambio, un jefe despótico podría ser justo en relación a los derechos de sus trabajadores.
- **Relaciones sentimentales:** no tienen por qué suponer un problema, pero lo son con frecuencia. Es importante separar los sentimientos del trabajo. Para evitar conflictos, hay empresas que no permiten las relaciones entre empleados.

Toma de decisiones importantes: las diferencias o disputas pueden surgir en toda toma de

decisiones que pueda repercutir en la empresa. No tiene por qué ser negativo, siempre y cuando se llegue a una resolución cuyo objetivo sea el bien común. (Atico34, 2022)

4.2.7 Ventajas y desventajas de los conflictos relaciones interpersonal

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

Los conflictos relaciones interpersonal lo vivimos a diario, tan profundamente y con frecuencia, irracionalmente, que nos posee, nos domina y por qué no decirlo, nos incapacita y hasta inutiliza

como seres que debemos practicar regularmente los principios más elementales de la convivencia negociada.

Según Ríos (1999) El conflicto laboral en sí mismo no puede considerarse como bueno o malo, ya que los diferentes puntos de vista, los valores y las ideas por sí mismas no pueden calificarse de buenas o malas, es por ello que los conflictos se deben manejar eficientemente ya que pueden tener un efecto positivo o negativo al ser humano.

Según Ferragud, (2019) Menciona que consecuentemente John W. Newstrom manifiesta que los beneficios que produce un conflicto es el de buscar nuevos enfoques que conduzcan a mejores resultados, a ser creativos o experimentar con nuevas ideas, sacar a relucir problemas que se encontraban ocultos con el fin de enfrentarlos y resolverlos, para que de esta manera las personas se comprometan con el resultado de haber participado en su solución. También Newstrom manifiesta que la desventaja de un conflicto se da cuando dura mucho tiempo, por lo que adquiere una alta intensidad o se centra en asuntos personales, por lo tanto, en el ámbito interpersonal la cooperación y el trabajo en equipo se deterioran aumentando la desconfianza entre ellos, y por el otro lado en el ámbito individual los trabajadores pueden sentirse derrotados, lo que aumenta los niveles de tensión personal.

Ferragud, (2019) Indica que Ríos (1999), los clasifica de la siguiente manera: factores positivos y negativos del conflicto.

TABLA 4 Factores positivos derivados del conflicto

N°	FACTORES POSITIVOS DERIVADOS DEL CONFLICTO
1	El conflicto es un motor de cambio personal y social. Este cambio puede lograrse a través de la confrontación con altos costos para las partes implicadas, o puede lograrse a través de un proceso de solución de problemas, lo que resultaría recompensables para ambas partes.
2	Estimula el interés y la curiosidad. Lo que supone frecuentemente un reto a las propias capacidades.
3	El conflicto demarca un grupo frente a otros y contribuye a establecer la propia identidad personal y grupal.

4	<p>El proceso de resolución del conflicto a nivel social es análogo al proceso del pensamiento creador, ya que en ambos casos tienen lugar tres elementos psicológicos claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La aparición de un apropiado nivel de activación para salvar el problema. ✓ El desarrollo de las condiciones que permitan la reformulación del problema cuando se llega a un callejón sin salida. ✓ El concurso activo de diversas ideas que se pueden combinar flexiblemente en modelos nuevos y variados
5	Puede facilitar la comunicación abierta y honesta entre los participantes sobre temas relevantes para ambos.
6	Fomenta el reconocimiento de la legitimidad del otro y de la honestidad de sus intereses y reivindicaciones, tratando de hallar respuestas satisfactorias para ambas partes
7	Conduce a la confianza y actitud amistosa entre las partes haciendo sobresalir las semejanzas más que las diferencias.

FUENTE: *Ríos, 1999*

TABLA 5 Factores negativos derivados del conflicto

N°	FACTORES NEGATIVOS DERIVADOS DEL CONFLICTO
1	La comunicación se reduce y se hace más insegura. Los canales de comunicación no se usan o se utilizan para intimidar al otro.
2	Se estimula la idea de que la solución es una cuestión de fuerza. Ambas partes tratan de aumentar a su favor la diferencia de poder.
3	Se forma una actitud hostil y sospechosa que incrementa la sensibilidad a las diferencias y disminuye la conciencia de las similitudes. Las normas de relación interpersonal se vuelven inaplicables y cada cual se comporta con el otro de un modo que él mismo calificaría de ultrajante.
4	Como consecuencia de lo anterior se producen juicios erróneos basados en falsas percepciones, tanto respecto del oponente como de uno mismo. Estas falsas percepciones son debidas entre
otras causas a la necesidad de congruencia cognitiva, conformidad social, a la intensificación del propio conflicto, etc., que introduciendo stress y tensión más allá de los niveles óptimos, dan lugar a:	
<ul style="list-style-type: none"> a. Reducción de las alternativas percibidas. b. Disminución de la perspectiva temporal de las acciones. c. Produce polarización del pensamiento. d. Origina respuestas estereotipadas. e. Aumenta la susceptibilidad a producir o esperar rumores. f. Incrementa la actitud defensiva. g. Reduce los recursos intelectuales disponibles. 	

4.3 Marco teórico conceptual

4.3.1 Definición conflictos relaciones interpersonal

Torres, (2018) Define conflictos relaciones interpersonal como la condición entre trabajadores cuyas labores son interdependientes, que están enfadados, que perciben que el otro tiene la culpa y que actúan de manera que generan un problema laboral. También 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.

Torres, (2018) También define que 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.

Wikipedia, (2021) Define los conflictos relaciones interpersonal como la naturaleza distinta en función de las condiciones laborales que se hayan deteriorado. Un conflicto laboral es la disputa de derecho o de interés que se suscita entre empleadores y empleados.

Atico34, (2022) Define un conflicto laboral se puede entender como una disputa entre miembros de una organización a causa de diferencias de opinión, percepción o problemas de relación. También puede medirse por el número de huelgas y cierres patronales experimentados por un país a lo largo del año.

4.3.2 Definición conflicto

Wikipedia, (2022) El conflicto es una situación en la cual dos o más personas con intereses distintos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de dañar, eliminar a la parte rival o arrebatarle poder de algún tipo en favor de la propia persona o grupo. Incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.

4.3.3 Definición conflictos relaciones interpersonal

Rojas, (2020) Los conflictos relaciones interpersonal se entiende a toda discusión o controversia manifestada externamente entre empresarios y trabajadores en cuanto a las condiciones de trabajo, condiciones económicas, no económicas, social y políticas.

4.4 Marco legal

Está conformado por las siguientes normas:

Nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, promulgada el 7 de

febrero de 2009.

Artículo 46

I. Toda persona tiene derecho:

1. Al trabajo digno, con seguridad industrial, higiene y salud ocupacional, sin discriminación, y con remuneración o salario justo, equitativo y satisfactorio, que le asegure para sí y su familia una existencia digna.
2. A una fuente laboral estable, en condiciones equitativas y satisfactorias. II. El Estado protegerá el ejercicio del trabajo en todas sus formas. III. Se prohíbe toda forma de trabajo forzoso u otro modo análogo de explotación que obligue a una persona a realizar labores sin su consentimiento y justa retribución.

Artículo 48

I. Las disposiciones sociales y laborales son de cumplimiento obligatorio.

II. Las normas laborales se interpretarán y aplicarán bajo los principios de protección de las trabajadoras y de los trabajadores como principal fuerza productiva de la sociedad; de primacía de la relación laboral; de continuidad y estabilidad laboral; de no discriminación y de inversión de la prueba a favor de la trabajadora y del trabajador.

III. Los derechos y beneficios reconocidos en favor de las trabajadoras y los trabajadores no pueden renunciarse, y son nulas las convenciones contrarias o que tiendan a burlar sus efectos.

IV. Los salarios o sueldos devengados, derechos laborales, beneficios sociales y aportes a la seguridad social no pagados tienen privilegio y preferencia sobre cualquier otra acreencia, y son inembargables e imprescriptibles.

V. El Estado promoverá la incorporación de las mujeres al trabajo y garantizará la misma remuneración que a los hombres por un trabajo de igual valor, tanto en el ámbito público como en el privado.

VI. Las mujeres no podrán ser discriminadas o despedidas por su estado civil, situación de embarazo, edad, rasgos físicos o número de hijas o hijos. Se garantiza la inamovilidad laboral de las mujeres en estado de embarazo, y de los progenitores, hasta que la hija o el hijo cumpla un año de edad.

VII. El Estado garantizará la incorporación de las jóvenes y los jóvenes en el sistema productivo, de acuerdo con su capacitación y formación.

Artículo 50.

El Estado, mediante tribunales y organismos administrativos especializados, resolverá todos los conflictos emergentes de las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, incluidos los de la seguridad industrial y los de la seguridad social. (Bolivia, 2009)

4.5 Metodología

Para cumplir los objetivos definidos en el desarrollo del presente proyecto se utilizó la metodología participativa e inductiva, también se identificó el tipo de investigación: Cualitativa.

4.5.1 Técnicas e instrumentos

- **Primer proceso:**

Se identificó el problema de investigación:

Se utilizó la técnica de observación.

- **Segundo proceso:**

Se recolecto los datos e información de personal de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija para saber la situación actual y determinar fases para el manejo de conflicto laboral.

Se utilizó las técnicas de entrevistas, la consulta de documentos y otros acordes a lo requerido en el transcurso de desarrollo del proyecto para fortalecimiento en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

- **Tercer paso:**

Se utilizó instrumentos como encuestas las mismas que se clasificaran en dos tipos que son las siguientes:

- Encuesta para Jefes de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

Encuesta para subalternos la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal

de Cobija.

4.6 Dimensiones conflictivas identificadas para disminuir los conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija

Para identificar las dimensiones conflictivas que se gestionaron para disminuir los conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de

Cobija, se utilizó herramientas de recolección de la información como: Observaciones y entrevistas a jefes y líderes de grupos de trabajo.

Consecuentemente los resultados que se obtuvieron a través de las dos herramientas de recolección de la información, se pudo determinar que las dimensiones en las que se tiene que trabajar y fortalecer para disminuir los conflictos relaciones interpersonal, tienen mucho que ver con la actitud para desempeñar sus actividades laborales, por lo que se ve la necesidad de buscar más allá de las habilidades básicas y el conocimiento requerido para realizar un trabajo adecuado, es así que es necesario ir hacia las competencias que se encuentran enraizadas en lo más profundo del ser humano, para que conjuntamente con sus conocimientos y destrezas generen un buen clima laboral.

Las ocho dimensiones conflictivas identificadas son las siguientes:

1. Calidad de liderazgo
2. Equipos de trabajo
3. Flujos de comunicación
4. Reconocimiento
5. Cambios de carácter
6. Construir soluciones y no buscar culpables
7. Relaciones interpersonales y gestión de conflictos
8. Valores

4.7 Plan de acción para disminuir los conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija

4.7.1 Presentación

Luego de obtener los resultados a través de las observaciones y entrevistas, 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 Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, los mismos que permitieron evidenciar las falencias que se suscitan en el área.

La investigación monográfica es de tipo cualitativa con el fin de conocer el día a día en el ambiente laboral en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

Toda la información obtenida del personal nos permitió rescatar su sentir, su opinión, su experiencia, actitud, creencias y pensamientos con respecto al tema de conflictos relaciones interpersonal, también se logró obtener información relevante por parte de las entrevistas, permitiendo obtener las causas más representativas de los problemas que se suscitan en la Dirección Administrativa por las malas relaciones que se dan por los conflictos relaciones interpersonal.

Esta propuesta estará encaminada a realizar un plan de acción que permita fortalecer y mejorar cada una de las dimensiones que los participantes han manifestado tener problemas a la hora de realizar una actividad con un compañero de trabajo, los mismos que se logrará a través de actividades que permitan mejorar las relaciones interpersonales en su entorno laboral.

4.7.2 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 conflictos entre dos o más personas, puesto que todos somos diferentes unos con otros, pero cuando los conflictos se presentan 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 disminuir los conflictos relaciones interpersonal que se suscitan dentro de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, 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 institución puede bajar sin ser consciente de ello, por tal motivo es importante gestionar oportunamente los conflictos relaciones interpersonal.

Por lo que se propone un plan de acción para la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, con el fin de disminuir los conflictos relaciones interpersonal existentes el personal, 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 la Institución.

Una buena gestión de conflictos relaciones interpersonal permitirá mejorar las relaciones interpersonales y la productividad de la Dirección Administrativa, así como también este plan servirá como una guía o una base para disminuir 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.

Cabe mencionar que siempre habrá situaciones de desacuerdo en nuestro ámbito laboral, por las diferencias existentes entre los seres humanos, ya que pensamos distinto, tenemos puntos de vista e interés diferentes etc. Los líderes serán los encargados de aplicar estrategias, técnicas o acciones necesarias que disminuya 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 trabajo y que estos vayan concatenados con sus objetivos personales

4.7.3 Objetivos del plan de acción

4.7.3.1 Objetivo general

Elaborar un plan de acción que disminuya los conflictos relaciones interpersonal de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

4.5.3.1 Objetivos específicos

- Determinar las dimensiones conflictivas que resultan relevantes en las relaciones del Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, obtenidas a través de las dos herramientas de recolección de la información.
- Desarrollar actividades de intervención para el manejo oportuno de las dimensiones que motivan los conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.
- Determinar las competencias conductuales necesarias para desarrollar eficaz y eficientemente sus actividades laborales dentro de un ambiente armónico.

4.7.4 Plan de acción

4.7.4.1 Dimensiones de conflictividad en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija

Consecuentemente para establecer mecanismos de acción que mejoren las relaciones laborales en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, se analizarán los resultados de las dos herramientas de recolección de la información, para determinar las dimensiones que resultaron relevantes a tomar en cuenta, por lo que se tendrá que trabajar para mejorar el clima laboral con respecto a los conflictos que se suscitan, como ser:

TABLA 6 Conflictos

<p>Calidad de liderazgo</p>	<p>El líder debe tener un conjunto de habilidades que guíe e inflencie a que los colaboradores trabajen con entusiasmo y logren de este modo sus objetivos en común, por lo que debe ser íntegro, empático, comunicativo, ser justo y equitativo entre otros valores, pero sobre todo debe anticiparse en prevenir conflictos con su colaboradora para evitar situaciones desagradables con sus subordinados. El líder debe saber delegar tareas sobre los miembros de su equipo con autoridad y respeto, para que las actividades laborales se la realicen dentro del marco de la justicia y no del favoritismo.</p>
<p>Equipos de trabajo</p>	<p>El trabajo en equipo es una forma de organización con la que se obtienen mejores resultados que con</p>
	<p>el trabajo individual, por lo que potenciar las relaciones en un equipo de trabajo es una labor de vital importancia que recae sobre los hombros del líder, por lo que el líder tendrá que lidiar con los diferentes deseos, necesidades e intereses de cada uno de los miembros de un equipo, lo que conlleva a que puedan surgir conflictos por estas diferencias entre los colaboradores. En la Dirección Administrativa es necesario reforzar y fomentar la responsabilidad de cada colaborador y la confianza, los mimos que convertirán al trabajador en una persona motivada, que se siente aceptado y valorado en su entorno laboral.</p>

<p>Flujos de comunicación</p>	<p>En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente, es por ello que la comunicación es el pilar fundamental del trabajo, ya que esta permitirá el diálogo y consecuentemente permitirá la acción de conversar con otros con el fin de intercambiar ideas que produzcan beneficios de diversa índole. Por lo que será necesario fortalecer los flujos de comunicación, para que no exista malos entendidos y más bien se genere un ambiente de confianza entre los colaboradores.</p>
<p>Reconocimiento</p>	<p>El reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo, por lo que el reconocimiento del trabajo bien hecho y el esfuerzo personal actuará como una fuerza invisible que estimule la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, impulsando a todo</p>

	<p>el equipo hacia una misma e importante meta que es el éxito de la empresa. Por lo que será necesario que en el área de Mantenimiento lleve a cabo un reconocimiento constructivo, inteligente y efectivo, para no caer en lo que se podría considerar un favoritismo.</p>
<p>Cambios de carácter</p>	<p>el trabajo es una actividad en la que es necesario gestionar las emociones, ya que juegan un rol fundamental en la satisfacción laboral, funcionamiento grupal, liderazgo, en los procesos de negociación, conflicto y toma de decisiones, en el estrés laboral etc., Consecuentemente las emociones ya sean positivas o negativas causaran un cambio en las actitudes y el comportamiento de una persona, siendo esta beneficiosa o nefasta en el lugar de trabajo, lo que traerá grandes repercusiones o beneficios a la organización. Pero si se gestionan oportunamente las emociones en el lugar de trabajo habrá mayor confianza, se comportarán con mayor flexibilidad y tendrán mejor capacidad para resolver problemas, caso contrario pueden incitar a conductas que no son apropiadas en el trabajo como lo que sucede en la Dirección Administrativa como lo son los chismes, culpar a los compañeros, trabajar lentamente de manera intencional causando acumulación de actividades. Por lo que será necesario que el líder trabaje en estrategias de inteligencia emocional para que los colaboradores puedan expresar sus sentimientos y necesidades.</p>
<p>Construir soluciones y no buscar culpables</p>	<p>Hay actos que son característicos de algunas personas y que marcan su personalidad y su relación con el resto, pero además pueden ser tan</p>

	<p>poderosos, que se transforman en los peores defectos encareciendo el ambiente de trabajo y trayendo una mala vibra a nuestro entorno. Existen compañeros que no asumen sus responsabilidades cuando se suscitan complicaciones en alguna actividad laboral. También existe una falta de compromiso, ya que no son capaces de asumir las responsabilidades adquiridas en un principio, lo que perjudica el trabajo en equipo y generando desconfianza del trabajo y de sus compañeros, es por ello necesario que el líder genere estrategias de solución para que las relaciones labores no se vean perjudicadas al momento de realizar un actividad laboral.</p>
<p>Relaciones interpersonales y gestión de conflictos</p>	<p>Todos los seres humanos experimentamos alguna vez en nuestra vida, conflictos o problema interpersonales, por lo tanto el conflicto es un proceso de interacción que se da por la convivencia, y en las organizaciones esto es algo tan natural para su funcionamiento, ya que es algo que no se puede evitar, por lo que es importante que se trabaje en prevenir las consecuencias de un conflicto no resuelto y trabajar hacia la resolución de las tensiones, cohesionando y reforzando el grupo de trabajo, en donde la participación y la comunicación serán los pilares fundamentales para lograr un mayor compromiso en la resolución de conflictos existentes entre los colaboradores.</p>
<p>Valores</p>	<p>La práctica de los valores necesariamente mejorará las relaciones laborales, forjará amistades, incrementará el espíritu de servicio y alentará un ambiente de lealtad y solidaridad en el</p>

	entorno laboral, por lo tanto, la falta de valores en el ser humano se verá reflejado también en la actividad laboral, trayendo como consecuencia la falta de cooperación, comentarios negativos y murmuraciones, los mismos que van provocando el desánimo de asistir a laborar, el desinterés por hacer bien su trabajo o el poco respeto y consideración hacia las demás compañeras de trabajo. Por lo que será necesario fortalecer valores compartidos para que tanto el trabajador y la organización salgan ganando, ya que trabajadores y empresarios deben percibir que el éxito de la organización se logra en unión
--	---

FUENTE: *Culcay, 2017*

4.7.4.2 Planteamiento de estrategias para disminuir conflictos relaciones interpersonal en base a sus dimensiones de conflictividad

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

TABLA 7 Calidad de liderazgo

Problema	Calidad del liderazgo
Descripción del problema	Los jefes no saben ordenar o designar funciones con autoridad.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> - Quejas constantes. - Falta de colaboración. - Descontento al no ser reconocidos sus esfuerzos. - Defectos en la calidad del trabajo.

Objetivo	Fortalecer competencias de liderazgo para que se trasmita respeto, confianza, justicia y sinceridad con su equipo de trabajo.
Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar programas de formación con respecto a habilidades de dirección y de coaching para la gestión del talento humano, con el fin de fomentar la confianza entre jefe y colaborador. 2. Capacitar en herramientas de liderazgo, negociación y resolución de conflictos, para mejorar las relaciones interpersonales en el área de trabajo. 3. Realizar dinámicas de liderazgo, para saber y conocer quiénes son buenos líderes dentro del grupo de trabajo y así poder establecer los roles de cada uno de ellos. 4. El líder no puede tener distancia con sus colaboradores, debe tener una comunicación constante y debe estar atento con lo que sucede con su equipo de trabajo, por lo que se llevará a cabo talleres como grupos focales e indagar sus metas individuales y focalizarlas en las metas organizacionales. 5. Realizar actividades grupales para que el líder pueda fortalecer y mejora la empatía con toda el área de Mantenimiento, con el fin de reforzar el buen trato con todo el personal. 6. Realizar retroalimentaciones para que el líder pueda conocer las necesidades de sus colaboradores y alcanzar de esta manera la satisfacción laboral de sus empleados.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Persona a cargo de realizar dinámicas de liderazgo. - Material de oficina. - Sala de reuniones. - Laptop.

FUENTE: *Ferragud, 2019*

TABLA 8 Flujos de comunicación.

Problema	Flujos de comunicación.
Descripción del problema	Los colaboradores se sienten agobiados por la sobrecarga y la insuficiencia de información, por lo que terminan desechando la información o distorsionándola causando que esto sea fuente de rumores incontrolados.
Consecuencias	Chismes contra la organización o contra alguno de sus miembros. Desconfianza.
Objetivo	Mantener informados a los colaboradores de aquellos aspectos que son necesarios para el desarrollo del área y desenvolvimiento de las tareas asignadas, para así evitar rumores de pasillo que se conviertan en norma.
Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación en habilidades comunicacionales para ser asertivos en el momento de comunicarse con su equipo de trabajo. 2. Mantener a los colaboradores informados en forma regular a través de una serie de canales de comunicación como lo son: <ul style="list-style-type: none"> - Memos en papel. - Vía e-mail Gmail y - Conversaciones cara a cara entre jefe y colaborador. 3. Comprometerse con la comunicación de dos vías, descendente y ascendente tratando éste tema mediante reuniones, para establecer la noción de que comunicarse con los colaboradores es esencial para el logro de las metas de la organización, así como también la comunicación de los colaboradores hacia los supervisores será necesaria para prevenir interpretaciones erróneas y/o malos entendidos, que pueden suponer futuros conflictos por las decisiones tomadas. 4. Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización mediante comunicados o circulares. 5. Dar confianza y valor a los colaboradores para comunicar malas noticias mediante reuniones personales para realizar una retroalimentación. 6. Instalar un buzón de quejas y sugerencias para que el área conozca el sentir y pensar de sus colaboradores, y puedan tomar cartas sobre el asunto, realizando reuniones de trabajo para hablar sobre ello.

	7. Los colaboradores deben recibir respuesta a sus opiniones o quejas, con el fin de que ellos sepan que son tomados en cuenta y que son importantes para el área de trabajo.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Los canales de comunicación empleados para una comunicación eficiente serán: internet, teléfono, manuales y guías. - Personal especializado para dar charlas en temas de la comunicación laboral. - Afiches en donde se maneje información motivacional y sean colocados en lugares estratégicos del departamento y puedan ser observados por los colaboradores. - Material de oficina. - Sala de reuniones. - Cafetera. - Botellones de agua

FUENTE: Ferragud, 2019

TABLA 9 Trabajo en equipo

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

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

Fuente: Ferragud, 2019

TABLA 10 Reconocimiento.

Problema	Reconocimiento.
Descripción del problema	Los participantes manifestaron que su trabajo no es reconocido, ya que mencionan que existe una sensación de injusticia o favoritismo.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> - Inconformidad. - Falta de compromiso y lealtad. - Baja autoestima.
Objetivo	Reforzar la relación del área con los colaboradores, proporcionando un ambiente de trabajo que sea agradable, compartiendo cosas que causan felicidad para convencerlos honestamente de que son valiosos para cualquier actividad que realiza el área de mantenimiento.
Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los líderes para que los programas sean comunicados de manera adecuada y clara a todos los colaboradores, con el fin de que no surjan inconformidades o se pueda creer que existe favoritismo e injusticias. 2. Proporcionar programas de capacitación a los colaboradores para que ellos puedan desempeñarse mejor en las actividades encomendadas y puedan sentirse satisfechos por el trabajo realizado. 3. Realizar programas de reconocimientos intangibles por alguna situación extraordinaria, con el fin de crear un clima de apreciación, como lo son: <ul style="list-style-type: none"> - Entrega de diplomas o insignias - Pequeños regalos o detalles - Obsequios de gorras, camisetas, bolígrafos, llaveros, u otros objetos de uso personal, con su nombre y el de la empresa. 4. Realizar acciones de manera inesperada, que sean sinceras y frecuentes, para que los colaboradores respondan con lealtad y compromiso, los cuales son: <ul style="list-style-type: none"> - La expresión espontánea de felicitación y agradecimiento, delante de los compañeros de equipo. - La "palmadita" en el hombro con el gesto sincero y alegre agradeciendo la tarea bien cumplida.

	<ul style="list-style-type: none"> - La manifestación de la buena labor del compañero durante una reunión de grupo. - La incorporación en la hoja de vida del colaborador, de una nota correspondiente al logro alcanzado. <p>5. Se podría realizar también reconocimientos individuales y grupales cada cierto tiempo en base a los indicadores de mejora del departamento, los cuales podrían ser mensual trimestral o semestral, los cuales podrían ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concesión de tiempo libre para el trabajador - La invitación a un almuerzo o cena para el equipo de trabajo <p>6. Crear campañas internas de concursos donde se invite a las familias e hijos de los colaboradores, como en el día del niño, día de la madre, día del trabajo, etc.</p>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Persona experta en charlas o talleres de comunicación. - Responsables encargados de los eventos sociales. - Sala de reuniones. - Refrigerios. - Cafetera. - Botellones de agua - Premios.

Fuente: Ferragud, 2019

TABLA 11 Cambios de carácter

Problema	Cambios de carácter / esconder emociones
Descripción del problema	Se les dificulta verbalizar sus pensamientos, generando personas que fácilmente se frustren y que en algún momento determinado exploten.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> - Mala comunicación. - Insatisfacción laboral. - Malas relaciones interpersonales. - Violencia. - Estrés.

Objetivo	Utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que ayude a controlar sus conductas y sus pensamientos para que facilite las relaciones con los demás en pro de mejores resultados.
Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Charlas sobre empatía, con el fin de que los trabajadores sean capaces de relacionarse mejor con los demás y puedan tener más éxito en su trabajo y que sus vidas sean más satisfactorias. 2. Fomentar hábitos saludables como la actividad física, para favorecer estados de bienestar que minimicen el impacto que sobre el individuo pueden tener las emociones negativas. 3. Charlas para desarrollar estrategias de comunicación asertiva, la escucha activa, apoyo social con el fin de percibir el apoyo de compañeros y jefes para incrementar los estados emocionales positivos. 4. Llevar a cabo técnicas de respiración para reducir la ansiedad, depresión, fatiga etc., para que nuestro organismo se oxigene. 5. Realizar ejercicios de relajación corporal que permita liberar la tensión que el estrés hace que se acumule en el cuerpo.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Personal especializado para dar charlas en temas de empatía, estrategias de comunicación. - Persona a cargo de ejercicios de relajación. - Material de oficina. - Sala de reuniones. - Laptop. - Cafetera. - Botellones de agua

FUENTE: Ferragud, 2019

TABLA 12 Buscar culpables

Problema	Buscar culpables o echar la culpa a los demás.
Descripción del problema	El personal no asume su responsabilidad cuando las cosas no salen bien.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de trabajo hostil. - Desconfianza. - Mentira. - Miedo.
Objetivo	Lograr que los trabajadores resuelvan sus problemas haciéndose responsables de sus actos, con el fin de que puedan ejercer la habilidad para responder.
Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir roles y responsabilidades a cada uno de los trabajadores por parte del líder, en donde la información deberá ser clara y precisa de lo que deben hacer. 2. Generar espacios en donde los trabajadores puedan proponer ideas, alternativas de solución, con el fin de incentivar su creatividad e impulsar la mejora de todo el equipo de trabajo. 3. Realizar talleres motivacionales de confianza y motivación para que los trabajadores asuman sus responsabilidades y dejen la actitud negativa. 4. Realizar entrevistas para retroalimentar el trabajo de los colaboradores, ya que ayudará a advertir fortalezas y debilidades laborales. 5. Algo que puede causar que no asuman responsabilidades es el no saber cómo realizar su trabajo.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Personal especializado para dar charlas motivacionales. • Cartelera informativa. • Material de oficina. • Sala de reuniones. • Cafetera. • Botellones de agua

FUENTE: Ferragud, 2019

TABLA 13 Relaciones interpersonales y gestión de conflictos

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

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

FUENTE: *Ferragud, 2019*

TABLA 14 Valores

Problema	Es necesario fortalecer valores para disminuir conflictos relaciones interpersonal (respeto, compromiso, comprensión, verdad, justicia, puntualidad)
Descripción del problema	Los participantes manifiestan que la base fundamental para el mejoramiento de las relaciones humanas en el entorno laboral es educar al personal en valores, por lo que fortalecer una cultura organizacional en valores propiciará una convivencia armónica en el trabajo.
Consecuencias	Cuando no existen valores compartidos, como lo son el respeto, compromiso, comprensión, verdad, justicia y puntualidad, se genera un

	clima laboral negativo que hace imposible laborar con satisfacción, causando grandes repercusiones a los objetivos organizacionales.
Objetivo	Educar en valores para la negociación y resolución de conflictos, con el fin de que estos puedan proporcionar los elementos necesarios para la clarificación de problemas y hallar una solución para ambas partes.
Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar reuniones de trabajo en donde se trabaje el tema de valores compartidos, esto es, la integración de valores individuales y organizacionales, y la creación de nuevos valores que sean necesarios estipularlos para alcanzar las metas propuestas del área de trabajo. 2. Realizar evaluaciones del clima laboral, para conocer los valores que consideren que están afectando al área de trabajo a la que pertenecen. 3. Realizar una jerarquización de los valores que desencadenan conflictos relaciones interpersonal, para que se pueda tomar cartas sobre el asunto y darle la solución que sea necesaria. 4. Realizar reuniones para ejercitar la capacidad del diálogo y de estas charlas generar compromisos para fortalecer los valores y fomentar la eficiencia laboral. 5. Realizar dinámicas grupales en donde las conductas humanas vayan enmarcadas con los valores de la organización, como lo es el compromiso, respeto, justicia etc., con el fin de fomentar un ambiente laboral idóneo. 6. Que en las comunicaciones escritas se escriba en un apartado como el membrete de la hoja, algún lema con respecto a los valores institucionales como “Justicia, Lealtad y Honor” 7. Realizar carteleras con los valores institucionales y personales, y que sean ubicados en lugares en donde todos puedan verlos.

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Persona experta en dinámicas grupales. - Sala de reuniones. - Laptop. - Menaje. - Refrigerios. - Cafetera. - Botellones de agua
----------	---

FUENTE: *Ferragud, 2019*

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De acuerdo a los objetivos específicos, al concluir la investigación monográfica se obtuvo lo siguiente:

- ✓ Se logró fortalecer el desarrollo del plan de acción para mejorar las relaciones laborales en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, a través del respaldo de su marco teórico referencial y el marco teórico conceptual.
- ✓ Se logró identificar ocho dimensiones conflictivas relevantes a tomar en cuenta para disminuir los conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija. Las dimensiones son: Calidad de liderazgo, Equipos de trabajo, Flujos de comunicación, Reconocimiento, Cambios de carácter, Construir soluciones y no buscar culpables, Relaciones interpersonales y gestión de conflictos, Valores.
- ✓ Se logró elaborar una propuesta de dimensiones conflictivas para disminuir los conflictos relaciones interpersonal en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, aplicar este plan de acción para disminuir conflictos relaciones interpersonal.
- ✓ Se recomienda que, en la calidad del liderazgo, el líder guíe, acompañe y respalde incondicionalmente a sus colaboradores en busca no solamente de las metas trazadas en la Dirección Administrativa, sino de las metas individuales, con el fin de que no exista la idea por parte de los colaboradores de la existencia del favoritismo por algunos compañeros de trabajo.
- ✓ Se recomienda a la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, que fortalezca competencias respecto a las conductas de sus colaboradores, la misma que permitirá mejorar la calidad de actividades en su entorno laboral y disminuir conflictos relaciones interpersonal.
- ✓ Se recomienda a la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, realizar talleres de diálogo con los trabajadores dependientes de la institución, con la finalidad que cada trabajador individualmente pueda expresarse y manifestar su sentir y sus deseos, permitiendo mejorar la comunicación del líder y con los compañeros de trabajo.
- ✓ Trabajar con estrategias de inteligencia emocional para que los colaboradores o trabajadores puedan expresar sus sentimientos y necesidades sin temor o miedo.
- ✓ Se recomienda hacer dinámicas que permitan fomentar cambios de actitud que favorezca las relaciones laborales.

6 APOORTE CIENTIFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACION

6.1 Aporte social

Esta investigación monográfica brinda un aporte para disminuir los conflictos y mejorar las relaciones laborales en la sociedad.

6.2 Aporte científico

La presente investigación monográfica ofrece una propuesta como herramienta para el manejo de conflictos relaciones interpersonal y de esta forma disminuir los conflictos y mejorar las relaciones laborales, recordando siempre que todos tenemos derecho al trabajo digno amparados por ley.

BIBLIOGRAFIA

- Atico34, G. (2022). Definición conflictos relaciones interpersonal. Obtenido de <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/conflictos-laborales/>
- Bolivia, A. C. (7 de febrero de 2009). Constitución Política del Estado (CPE). Obtenido de https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_bolivia.pdf
- De Los Santos Aquino, J. L., & Cabral Alejo, S. (febrero de 2017). Análisis del manejo de conflictos relaciones interpersonal de los empleados de una empresa de soluciones tecnológicas en el periodo octubre-diciembre 2016, en la ciudad de Santo Domingo, D, N. República Dominicana. Obtenido de <https://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/891/Ana%CC%81lisis%20del%20manejo%20de%20conflictos%20laborales%20de%20los%20empleados%20de%20una%20empresa%20de%20soluciones%20tecnolo%CC%81gicas%20en%20e%20periodo%20octubre-diciembre%202016%2>
- Educa. (2022). GOBIERNO MUNICIPAL de cobija pando Bolivia 2022. Obtenido de <https://www.educa.com.bo/geografia-municipios/gobierno-autonomo-municipal-de-cobija-edificios-cobija-Bolivia>
- G.A.M.C, G. A. (24 de MAYO de 2022). BIBLIOGRAFIA GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE COBIJA. (J. A. CORTEZ, Entrevistador)
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Obtenido de Décimo tercero edición: https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Wikipedia. (12 de junio de 2021). Provincia de Nicolás Suárez.

Obtenido de

https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_Nicol%C3%A1s_Su%C3%A1rez

Wikipedia. (22 de mayo de 2022). Cobija (Bolivia). Obtenido de <https://es.wik>

ANEXO 1 Línea del tiempo

	Ciclo de la castaña		Ley de participación popular		Creación de la comunidad		Certificación de la castaña
1871	1980	1984	1994	1996	28 febrero 2001	28 febrero 2008	2015-2016
Ciclo de la goma		Creación de la FSUTCP		Ley INRA		Saneamiento de la comunidad	