

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

UNIDAD ACADÉMICA PUERTO RICO

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

MODELÓ DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS PARA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE ELECTRICIDAD DE ENDE COBIJA

POSTULANTE: Univ. Wilson Escobar Gómez

TUTOR: Lic. Mayerlin Moreno Lima

PUERTO RICO - PANDO - BOLIVIA

2023

DEDICATORIA

El presente proyecto de grado dedico a Dios, por no abandonarme en ningún momento de mi vida; a mis padres por su gran dedicación, amor, paciencia y apoyo, por ser la base fundamental de mi vida, por ser ejemplo de perseverancia y amor; a mis hermanos Severina, Felipe, Luciano, Jorge, Elsa, Benito, Edwin y Tatiana.

A mí querido Hijo Juan Matías Escobar Aguayo por su inmenso amor por ser la luz de mi vida.

Autor (a) Wilson Escobar Gómez

AGRADECIMIENTOS

Para la realización del presente proyecto de grado agradezco a:

DIOS nuestro creador quien me ilumina, me da amor, fuerza, constancia con sabiduría para enfrentar y superar los obstáculos que la vida nos depara.

A la Universidad Amazónica de Pando; que a través de sus directivos y docentes impartieron valiosos conocimientos y consejos.

A Mi tutor Lic. Mayerlin Moreno Lima., por brindarme el apoyo en todo el proceso de elaboración del proyecto de grado, con el conocimiento metodológico y teórico con mucho esmero y profesionalismo me ha transmitido sus conocimientos mediante discusiones enriquecedoras.

Quiero agradecer a todos los docentes y en especial a la Lic. Gerardo Saul Rojas Mendoza y Lic. Mayerlin Moreno Lima, que me ayudaron en el recorrido académico que hoy se plasma en este proyecto de grado.

Autor (a) Wilson Escobar Gómez

RESUMEN

El ser humano a través de la historia ha experimentado situaciones en las que se ha encontrado en conflicto, ya sea por una idea o una decisión que se ha tomado, más aún cuando la persona considera que tiene una mejor idea. Con base a este argumento el presente trabajo de investigación intenta brindar una respuesta a la siguiente pregunta: ¿De qué manera se puede contribuir para mitigar los conflictos laborales en la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija?

Investigación que se la llevó a cabo a través de un estudio cualitativo, en el que se utilizó herramientas de recolección de la información como: entrevistas estructuradas a informantes calificados y líderes informantes de grupos de trabajo, y reuniones de grupos llamados comúnmente como grupos focales, los mismos que permitieron rescatar del personal de la empresa su sentir, su opinión, su experiencia, su actitud y pensamientos con respecto al tema de conflictos laborales.

Las técnicas de recolección de la información tuvieron la participación de tres entrevistados y nueve participantes para el grupo focal, lo que permitió profundizar y sustentar el proyecto de investigación. Posterior a la aplicación de las entrevistas, el grupo focal y el análisis de los resultados, se determinó ocho dimensiones relevantes que aquejan a los trabajadores de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija, y lo que se pretendió fue mejorar y fortalecer cada una de las dimensiones que los participantes manifestaron tener problemas.

Cabe mencionar la intención de esta investigación, “Modelo de resolución de conflictos para Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija”, es comprender la experiencia a través de la memoria individual y colectiva de los actores de la empresa. Como conclusión fue necesario un plan de acción que mitigue los conflictos que afectan las relaciones laborales en la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.

Palabras Claves: conflictos laborales; colaboradores; relaciones laborales; área de trabajo; mitigar.

ABSTRACT

Human beings throughout history have experienced situations in which they have found themselves in conflict, either over 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, this research attempts to provide an answer to the following question: How can we contribute to mitigating labor conflicts in the Ende Cobija Electricity Distribution Company?

Research that was carried out through a qualitative study, in which information collection tools were used such as: structured interviews with qualified informants and informant leaders of work groups, and group meetings commonly called focus groups, the same ones that allowed the company's staff to recover their feelings, their opinion, their experience, their attitude and thoughts regarding the issue of labor conflicts.

The information collection techniques involved the participation of three interviewees and nine participants for the focus group, which allowed the research project to be deepened and sustained. After applying the interviews, the focus group and the analysis of the results, eight relevant dimensions that afflict the workers of the Ende Cobija Electricity Distribution Company were determined, and the aim was to improve and strengthen each of them. the dimensions that the participants expressed having problems with.

It is worth mentioning the intention of this research, “Conflict resolution model for Ende Cobija Electricity Distribution Company”, is to understand the experience through the individual and collective memory of the company's actors. In conclusion, an action plan was necessary to mitigate the conflicts that affect labor relations in the Ende Cobija Electricity Distribution Company.

Keywords: labor conflicts; collaborators; labor Relations; work area; to mitigate.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE DEL CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE ANEXOS

INTRODUCCIÓN

1	Título de la Propuesta	1
2	Antecedentes	1
3	Nombre de la Entidad Beneficiaria.....	4
4	Referencia Geográfica del Proyecto.....	4
5	Denominación del Proyecto	4
6	Descripción del Problema	5
7	Formulación del Problema	5
8	Justificación.....	5
8.1	Justificación Teórica.....	5
8.2	Justificación Práctica	6
8.3	Justificación Metodológica.....	6
8.4	Justificación Económica	6
8.5	Justificación Social	7
9	Objetivos: General y Específicos.....	7
9.1	Objetivo General	7
9.2	Objetivos Específicos	7
10	Marco Teórico.....	8
10.1	Evolución Histórica del Conflicto Laboral.....	8
10.2	Etimología y Definiciones de Conflicto	12
10.3	Enfoques Conceptuales del Conflicto Laboral	13
10.3.1	Enfoque Tradicional	13

10.3.2	Enfoque de las Relaciones Humanas.....	13
10.3.3	Enfoque Interactuante.....	14
10.4	Clasificación del Conflicto Laboral.....	14
10.4.1	Conflicto Funcional: (Constructivos)	14
10.4.2	Conflicto Disfuncional: (Destructivos)	14
10.5	Tipos de Conflicto Laboral.....	15
10.5.1	Conflicto de Tarea	15
10.5.2	Conflicto de Relación	15
10.5.3	Conflicto de Proceso.....	16
10.6	Proceso del Conflicto	16
10.6.1	Etapas 1: Oposición o Incompatibilidad	17
10.6.2	Etapas 2: Conocimiento y Personalización	18
10.6.3	Etapas 3: Intensiones.....	18
10.6.4	Etapas 4: Comportamiento.....	19
10.6.5	Etapas 5: Resultados	19
10.7	Conflicto: Ventajas y Desventajas.....	20
10.8	Causas de los Conflictos Interpersonales en el Ámbito Laboral	22
10.9	Resultados de Un Conflicto en las Relaciones Laborales	24
10.9.1	Estrategias para el Manejo de Conflictos en las Relaciones Laborales.....	26
10.9.2	La Mejor Opción Ante Un Conflicto en las Relaciones Laborales	28
10.9.3	Dimensiones de Ganar – Ganar	29
11	Marco Referencial	32
11.1	Antecedentes Generales.....	32
11.1.1	Antecedentes Investigativos	32
11.1.2	Marco Histórico Nacional	33
11.1.3	Propuestas que Dieron Lugar a la Teoría del Conflicto	33
11.1.4	Un primer y Gran Aporte con Heráclito de Éfeso	33
11.2	Marco Jurídico.....	34
11.2.1	Constitución Política del Estado.....	34
11.2.2	Ley N° 070 Ley de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”	34
11.2.3	Ley N° 708 Ley de Conciliación y Arbitraje.....	34

11.2.4	Derecho Comparado	35
12	Metodología	37
12.1	Tipo de Investigación	37
12.1.1	Investigación de Campo	38
12.2	Enfoques o Paradigmas de Investigación	38
12.2.1	Enfoque Cualitativo	38
12.2.2	Enfoque Cuantitativo	38
12.3	Técnicas de Recolección de la Información	38
12.3.1	La Observación Participante.....	39
12.3.2	Entrevistas	39
12.3.3	Reunión de Grupo Focal.....	40
12.4	Población y Muestra	42
12.4.1	Población	42
12.4.2	Marco Muestral	42
12.4.3	Diseño de Muestreo	43
12.4.4	Tamaño de la Muestra	43
12.4.5	La Muestra.....	44
12.5	Fuentes para la Recopilación de la Información	44
12.6	Instrumentos de Investigación.....	44
12.7	Tabulación y Análisis de Resultados.....	45
12.7.1	Resultados del Cuestionario al Gerente Regional, Jefes de Unidades, Personal Eventual y Consultores de Línea	45
12.7.2	Resultados de Cuestionario al Grupo Focal con Personal de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija	54
13	Propuesta Central para el Manejo de Conflictos Laborales	64
13.1	Título de la Propuesta	64
13.2	Presentación.....	64
13.3	Justificación.....	64
13.4	Objetivos del Plan de Acción	66
13.4.1	Objetivo General	66
13.4.2	Objetivos Específicos	66

13.5	Desarrollo de la Propuesta.....	66
13.6	Etapa Estratégica	67
13.6.1	Promover el Respeto.....	67
13.6.2	Buscar el Feedback con los Trabajadores	67
13.6.3	Capacidad de Liderazgo	68
13.6.4	Reconocimiento hacia los Empleados	69
13.6.5	Lugar de Trabajo Adecuado	69
13.6.6	Flexibilidad Horaria.....	69
13.6.7	Procesos, Tareas y Organización.....	70
13.6.8	Fomentar el Team Building.....	70
13.7	Etapa Táctica	70
13.8	Programas de Capacitación	72
13.9	Programas de Motivación.....	74
13.10	Técnicas para Mejorar la Comunicación	75
13.11	Evaluación de Desempeño y Feed - Back para Mejora Continua	78
13.12	Formación de Liderazgo Participativo	79
14	Presupuesto de Inversión de la Propuesta.....	81
14.1	Presupuesto.....	81
14.1.1	Presupuesto General de la Propuesta.....	81
14.1.2	Servicios Personales	82
14.1.3	Servicios No Personales	82
14.1.4	Materiales y Suministros	83
14.1.5	Activo Reales.....	84
14.2	Fuente de Financiamiento.....	84
15	Cronograma de Actividades del Desarrollo de la Investigación	85
16	Conclusiones y Recomendaciones	86
16.1	Conclusiones.....	86
16.2	Recomendaciones	87

Bibliografía

Anexos

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Procesos Básicos del Conflicto	8
Tabla 2. Elementos Básicos en la Confrontación	12
Tabla 3. Factores Positivos Derivados del Conflicto	21
Tabla 4. Factores Negativo Derivados del Conflicto	21
Tabla 5. Causas de los Conflictos	22
Tabla 6. Los Conflictos Según su Origen de Percepción	23
Tabla 7. Descripción de los Estilos del Comportamiento Ante Un Conflicto	28
Tabla 8. Población Objeto de Investigación	42
Tabla 9. Gerente Regional, Jefes de Unidades, Personal Eventual y Consultores de Línea (Conflictos Laborales)	45
Tabla 10. Tres Actitudes Principales Frente a Un Conflicto	46
Tabla 11. Fuente de Información: Respuestas	47
Tabla 12. La Comunicación como Factor Preponderante en el Ambiente Laboral	49
Tabla 13. El Impacto que Generan los Conflictos	50
Tabla 14. Las Vías Principales para Resolver los Conflictos entre los Trabajadores	51
Tabla 15. Técnicas que Pueden ser muy Adecuadas en Función del Conflicto y las Circunstancias	52
Tabla 16. Trabajar en un Ambiente Armónico dentro de un Grupo de Trabajo	53
Tabla 17. Etapa Táctica	70
Tabla 18. Presupuesto General de la Propuesta	81
Tabla 19. Servicios Personales	82
Tabla 20. Servicios No Personales	82
Tabla 21. Materiales y Suministros	83
Tabla 22. Activos Reales	84
Tabla 23. Resumen de Fuente de Funcionamiento	84
Tabla 24. Diagrama de Gantt	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación Geográfica de la Institución.....	4
Figura 2. Pirámide de las Necesidades Humanas	10
Figura 3. Pirámide PIN (Posiciones, Intereses, Necesidades).....	11
Figura 4. Proceso del Conflicto	16
Figura 5. Resultados de Un Conflicto	25
Figura 6. Estilos de Comportamiento Ante Un Conflicto	27
Figura 7. Dimensiones de Ganar – Ganar	29
Figura 8. Entrevistas: Informantes Calificados	40
Figura 9. Entrevistas: Líder de Grupo	40
Figura 10. Entrevistas: Grupo Focal.....	41
Figura 11. Los Funcionarios (Entiende por Conflictos Laborales)	46
Figura 12. Tres Actitudes Principales Frente a Un Conflicto.....	47
Figura 13. Desacuerdos Personales en el Trabajo	48
Figura 14. La Comunicación como Factor Preponderante en el Ambiente Laboral	49
Figura 15. Impactos que Generan los Conflictos en la Organización	50
Figura 16. Vías para Resolver los Conflictos	51
Figura 17. Tres Alternativas de Solución Ante un Desacuerdo	52
Figura 18. Sugerencias para Poder Trabajar en un Ambiente Armónico	53
Figura 19. Conflictos Entre Compañeros de Trabajo	54
Figura 20. Comportamientos Negativos a la Hora de Trabajar	55
Figura 21. Comportamiento al Trabajar con Alguien que No me Agradece	56
Figura 22. Factores que Desencadenan Conflictos Personales.....	58
Figura 23. Afectación del Área Laboral por los Conflictos	59
Figura 24. Alternativa de Solución Ante los Conflictos Laborales.....	60
Figura 25. Existencia de Un Plan de Acción para Mitigar los Conflictos.....	61
Figura 26. Consejos para Poder Trabajar en Un Ambiente Armónico.....	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas con Informantes Calificados y Líderes de Grupo: con Personal del Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija

Anexo 2: Resultados del Cuestionario

Anexo 3: Preguntas para el Grupo Focal: Con Personal de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija

Anexo 4: Fotografías de Entrevistados

Anexo 5: Organigrama Ende Regional Cobija Comercial

Anexo 6: Descripción del Presupuesto por Actividades de la Propuesta

INTRODUCCIÓN

Éste trabajo de investigación pretende ser un primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos en la organización, especialmente enfocado en el Clima Laboral y en situaciones conflictivas que se dan en el marco de trabajo. Se hace necesario implementar cambios en la estrategia laboral para sentar bases que sirvan para afrontar los retos que se presentan, sobre todo en un contexto en donde existen alteraciones de índole económico, político, social y cultural que influyen en los procesos organizacionales.

Por esto es primordial para la organización realizar estudios minuciosos de las diferentes variables relacionadas al talento humano, con el fin de desarrollar la capacidad de respuesta exigida por los retos impulsados por la globalización que hacen de los colaboradores elementos claves para subsistir en un mundo cambiante.

Se parte de la idea que un mejoramiento en el Clima Laboral por iniciativa y acciones de la organización redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de ésta y un mejor manejo de los recursos humanos. Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo, para determinar, el grado de satisfacción de estos y su incidencia directa en el clima laboral.

Esta presentación también se ocupa de los conflictos internos, tanto de la prevención de estos como de su resolución. La prevención de conflictos mediante la gestión de estos en el lugar de trabajo se presenta como un importante componente dentro de un sistema sólido de relaciones laborales. La madurez de un sistema de relaciones laborales está estrechamente relacionada con la capacidad de los empleadores, los empleados y de sus organizaciones para resolver sus conflictos mediante el intercambio de información, el diálogo, la consulta, la negociación y los acuerdos.

La metodología utilizada en la investigación se basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en la organización elegida que es la Dirección General de Administración del Poder Judicial de la provincia de Corrientes, en sus distintos departamentos.

En este trabajo se hace en primer lugar, la presentación y justificación del tema, luego se enuncian los objetivos generales y específicos de investigación que servirán de guía para el mismo.

En los primeros capítulos se realiza una compilación teórica de los conceptos que van a ser de utilidad para luego abordar la parte práctica. Se tratan temas como el concepto de Clima laboral, dimensiones, aspectos, factores que intervienen en el clima organizacional, también se tratan temas relacionados con la resolución de conflictos laborales, concepto de conflicto, tipos de conflictos y procesos del conflicto dentro de las organizaciones.

En los siguientes capítulos se desarrolla la intervención en el terreno de la investigación. La investigación es de tipo descriptiva, se utiliza para la obtención de la información una Encuesta de clima laboral de elaboración propia confeccionada en el marco de la aplicación de un sistema de gestión de la calidad, con datos que fueron procesados, con técnicas estadísticas. Además, se propicia una discusión grupal donde se analizan las causas más relevantes de las insatisfacciones a través de Diagramas, análisis de documentos y una entrevista a trabajadores que cuentan con más experiencia y prestigio. De los resultados arrojados por esos datos surge el diagnóstico que revela cuál es la situación problemática.

En las conclusiones se vuelcan los resultados más representativos del trabajo de campo y, del análisis de estos, va a surgir el plan de acción a seguir para subsanar los desvíos identificados, con un informe dirigido a la organización bajo estudio para poder aportar, por un lado, elementos a los directivos de la organización para mejorar las condiciones laborales existentes, y por el otro, realizar una devolución de los resultados a los empleados, lo cual se considera de vital importancia. También se hace una proyección del presupuesto para aplicarlo en la propuesta de mejora.

1 Título de la Propuesta

Modeló de resolución de conflictos para Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.

2 Antecedentes

Mediante esta investigación se busca obtener una respuesta a lo que se debe hacer, cuando se presentan conflictos entre los compañeros de trabajo 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 Rodrigo, 2008, pág. 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 que 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 Rodrigo, 2008, pág. 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 avanzado, 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, pág. 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.

ENDE Cobija es un Sistema Aislado que tiene a su cargo la generación, distribución y comercialización de la energía eléctrica. Suministra energía a los municipios de Cobija, Porvenir y Filadelfia. El Sistema Eléctrico tiene una planta de generación y redes de distribución urbana y rural, en media y baja tensión.

El Sistema de Generación Cobija cuenta con una central térmica a diésel denominada Planta “Bahía” ubicada en el Km. 3½ de la carretera Cobija – Porvenir. Cuenta con 18 unidades de generación, distribuidas en dos Casas de Máquinas: 9 unidades de generación con una potencia efectiva de 5.170 kW y 9 unidades de generación con una potencia efectiva 1.400 kW, haciendo un total de 6.570 kW. Con las inversiones en el sistema de generación, se logró suministrar

energía eléctrica a 7.506 usuarios, siendo beneficiadas las poblaciones de Cobija, Porvenir, Filadelfia, Bella flor y puerto rico.

Con las ampliaciones se beneficiaron aquellos sectores donde existen los Proyectos de viviendas solidarias, barrios nuevos y poblaciones rurales (como Filadelfia, Cachuelita y otras). Existe un gran número de familias que viven en zonas en proceso de urbanización, que no cuentan con ningún servicio básico. Con los Proyectos de electrificación se mejoró notablemente la calidad de vida de estas personas, permitiéndoles iniciar actividades productivas como pequeños negocios, talleres, etc.

La Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija posee una estructura que se caracteriza por un entorno dinámico en cuanto a remodelación estructural de los departamentos en la búsqueda del mejoramiento de los servicios, así como también desde el punto de vista de la capacitación constante de sus trabajadores para la prestación de un servicio de alta calidad.

Actualmente el Área de Capacitación es el encargado de organizar e impartir capacitaciones para los empleados de la misma Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija de Corrientes o para cualquier otra repartición que esté interesada en los cursos que se dictan. Las capacitaciones dictadas por esta área están orientadas especialmente a los empleados del Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija que desean adquirir conocimientos sobre determinados temas y el área se encarga de dar puntajes para la calificación final de cada agente y posicionarse dentro del escalafón administrativo.

En noviembre de 2013, se realiza la puesta en servicio de la línea Porvenir Puerto Rico, construida por el Gobierno Autónomo Departamental de Pando (GADP) con una longitud de 134 km.

La línea Porvenir – Puerto Rico es un alimentador que tiene asociados más de 100 puestos de transformación y continúa con el tramo Puerto Rico – Conquista. Actualmente se tiene varias interrupciones debido que se tuvo un crecimiento de la vegetación y la misma se está inclinando al lado donde se realizó la limpieza de vía buscando la luz solar. El derecho de paso consiste en

una franja de terreno, por debajo de las líneas eléctricas y siguiendo la ruta de las mismas, más una franja de terreno razonable desde los caminos públicos que sirven de acceso a ellas, para poder llevar a cabo las actividades de construcción y mantenimiento de las líneas eléctricas.

3 Nombre de la Entidad Beneficiaria

Es la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.

4 Referencia Geográfica del Proyecto

La Empresa Nacional de Electricidad - *Ende Sistema Cobija se encuentra ubicada en el Municipio de Cobija*; Dirección. Carretera a Porvenir Km. 3 ½, Cobija, Bolivia; Número de Teléfono. 8422075 8429922; Fax. 8429922.



Figura 1. Ubicación Geográfica de la Institución

Fuente: Google Earth Pro

5 Denominación del Proyecto

Modelo de resolución de conflictos para la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.

6 Descripción del Problema

El comportamiento de la indisciplina una conducta que demuestra síntoma de otra situación que el funcionario está viviendo y cuando estos conflictos no son atendidos de manera oportuna pueden tornarse en crisis y estas manifestarse en agresión o violencia la gran solución es la aplicación de faltas y sanciones disciplinarias y considerar que el conflicto se ha resuelto, más al contrario se ha intensificado y trasladado fuera de la empresa donde aumenta la violencia y genera en los funcionarios baja autoestima en los jefes o directivos se encuentran al margen de imponer reglas, sanciones y mejorar los canales de comunicación.

Las soluciones formales sanciones a los funcionarios, jefes, recursos administrativos o reclamos judiciales en ocasiones no dan una respuesta adecuada por que generan insatisfacción en las partes, desgaste, tanto de tiempo como emocional y recursos económicos los actores institucionales muchas veces no encuentran canales adecuados para gestionar sus disputas trabando el desarrollo institucional para los usuarios.

7 Formulación del Problema

¿De qué manera un modelo puede contribuir para mitigar los conflictos laborales en la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija?

8 Justificación

8.1 Justificación Teórica

El presente Proyecto contribuirá con conocimientos académicos sobre un Modeló de resolución de conflictos para la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija, estos criterios fueron para influir en el aprovechamiento y mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a cumplimentar la misión de la organización.

8.2 Justificación Práctica

La justificación práctica del presente trabajo de grado consiste, justamente, en la implementación de un Modelo de resolución de conflictos para Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija, diseñado para prevenir y resolver los conflictos laborales que se presentan en la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija en el departamento Pando, cuyo impacto está dado por el mejoramiento del manejo de los conflictos laboral, con lo que ello representa en materia de calidad de vida de todos y de mejoramiento con respecto al clima laboral en dicha empresa.

8.3 Justificación Metodológica

Esta investigación se encarga del estudio de la realidad en su contexto natural de la forma en la que sucede, sacando e interpretando fenómenos en relación con las personas implicadas. De esa manera se indica que la investigación requiere establecer las características de un problema que se está presentando dentro de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija, analizar las causas y en conjunto trabajo con las personas involucradas se espera lograr un cambio y encontrar soluciones. Para ello se debe analizar los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija, identificar el principal problema y plantear técnicas apropiadas que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos.

8.4 Justificación Económica

A través del presente proyecto se beneficiará de manera directa al gerente regional, jefes de unidades, personal eventual y consultores de línea de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija, porque se propone un Modelo de resolución de conflictos para Empresa y puede resultar una alternativa para el servicio de manera eficiente y segura, de esta manera, los pobladores serán beneficiarios directos porque beneficiara al desarrollo económico de la región, ofertando nuevas fuentes de empleo con la aprobación de proyecto menos útiles desde el punto de vista del desarrollo.

8.5 Justificación Social

En cuanto a la relevancia social, a través del presente trabajo de investigación de un Modelo de resolución de conflictos para Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija, aplicado al gerente regional, jefes de unidades, personal eventual y consultores de línea de Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija, éstos aprenderán a negociar para solucionar conflictos dentro y fuera de la empresa. Así serán capaces de aplicar sus conocimientos posteriormente en algún otro ámbito de su vida como miembros de la sociedad. Puesto que en la educación está la base de una sociedad, es importante que el gerente y funcionarios aprendan a negociar en la empresa. Por lo tanto, el sistema educativo debe asumir que el proceso de socialización incluya compartir ideas, conocer diferencias personales y resolver conflictos interpersonales. Un Programa de Negociación aplicado a una escuela puede alcanzar este reto y aportar a la sociedad, ya que puede contribuir a mejorar las relaciones interpersonales.

9 Objetivos: General y Específicos

9.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo para la resolución de conflictos laborales en la Empresa Nacional de Electricidad (Ende)Cobija.

9.2 Objetivos Específicos

- ✓ Sustentar teóricamente el tema de conflictos laborales (ventajas y desventajas).
- ✓ Realizar un diagnóstico situacional de las competencias profesionales del personal técnico de la Empresa Nacional de Electricidad de (Ende) Cobija.
- ✓ Identificar las dimensiones conflictivas que se deberán gestionar oportunamente para mitigar los conflictos laborales en la Empresa Nacional de Electricidad de (Ende) Cobija.

- ✓ Desarrollar un plan de acción en base a las dimensiones conflictivas, con el fin de disminuir los conflictos en la Empresa Nacional de Electricidad de (Ende) Cobija.

10 Marco Teórico

Para poder estudiar el Modeló de resolución de conflictos para la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija con mayor precisión, es necesario mencionar algunas definiciones, que nos ayudará y permitirá comprender mejor el mencionado el Modeló de resolución de conflictos para la Empresa, y a partir de ello poder dar una solución adecuada a ese tipo de Modeló de resolución de conflictos para Empresa.

10.1 Evolución Histórica del Conflicto Laboral

El conflicto a lo largo de la historia de la humanidad se lo ha enfocado desde varios puntos de vista y ramas del conocimiento, así por ejemplo lo han hecho Sigmund Freud (La Guía 2008, último acceso: 10 de marzo del 2018) al manifestar que una persona tiene un conflicto cuando demandas internas se oponen, lo que significa que intereses o demandas no pueden ser resueltas.

Y (Abarca Mora, 2007, pág. 77) expone que hay un conflicto desde el momento en que nacemos, ya que luchamos por adaptarnos de una manera satisfactoria a nuestro entorno y realidad con el fin de coexistir y existir, por lo tanto Piaget basa sus investigaciones en la lucha por ser, la misma que busca encontrar su equilibrio.

Tabla 1.
Procesos Básicos del Conflicto

Autor	Tipos de Conflicto	Proceso Resultante
Freud	Conflicto entre el deseo y la prohibición.	Represión.
	(Lucha por el deber)	Defensas.
Darwin	Conflicto entre el sujeto y el medio.	Diferenciación.
	(Lucha por existir)	Adaptación.
Marx	Conflicto entre clases sociales.	Estratificación social.
	(Lucha por la igualdad)	Jerarquía. Comparación social.

Piaget	Conflicto en la toma de decisiones experienciales. (Lucha por ser)	Resolución de dilemas. Aprendizaje.
--------	--	--

Fuente: Josep Redorta (2007, p.19). Cómo Analizar los Conflictos: la Tipología de Conflictos como Herramienta de Medición.

Muchas son las causas que desencadenan los conflictos, y una de ellas son las necesidades básicas sin satisfacer, competencia por recursos limitados y conflictos de valores (Femenia Nora 2015, último acceso: 10 de marzo del 2018), concepto que se encuentra ligada a la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow que manifiesta que a medida que se satisface las necesidades de un nivel inferior, el ser humano va satisfaciendo las necesidades del nivel superior como respuesta a la satisfacción de las diferentes necesidades, a las que Maslow identifica como necesarias para la autorrealización. Estas necesidades son las de supervivencia (fisiológicas y de seguridad) y las de crecimiento (sociales, estima y autorrealización) (L. Boland, F. Carro, y otros 2007, 91):

1. **Necesidades Fisiológicas.** - Son necesidades que buscan mantener un equilibrio en el cuerpo humano, como son el respirar, beber agua, dormir, comer, tener salud, y la sexualidad.
2. **Necesidades de Seguridad.** - Son necesidades que brindan a la persona la sensación de estar segura y protegida, como lo son: protección, empleo, ingresos y recursos, seguridad a lo desconocido, propiedad personal.
3. **Necesidades Sociales.** - Son necesidades de interacción del ser humano con otras personas, como lo son: amistad, afecto, pertenencia, realizar actividades recreativas y ejercicios en grupo e identificación grupal.
4. **Necesidades de Estima.** - Estas necesidades son de ego y en ella podemos encontrar necesidades como el reconocimiento, autoestima, prestigio, realización laboral, estudio y superación.

5. **Necesidad de Autorrealización.** - Esta necesidad se encuentra en la cima de la pirámide conjuntamente con las de estima e incluye el prestigio, búsqueda de éxito, autoconocimiento, creatividad, sentido y proyección de vida.

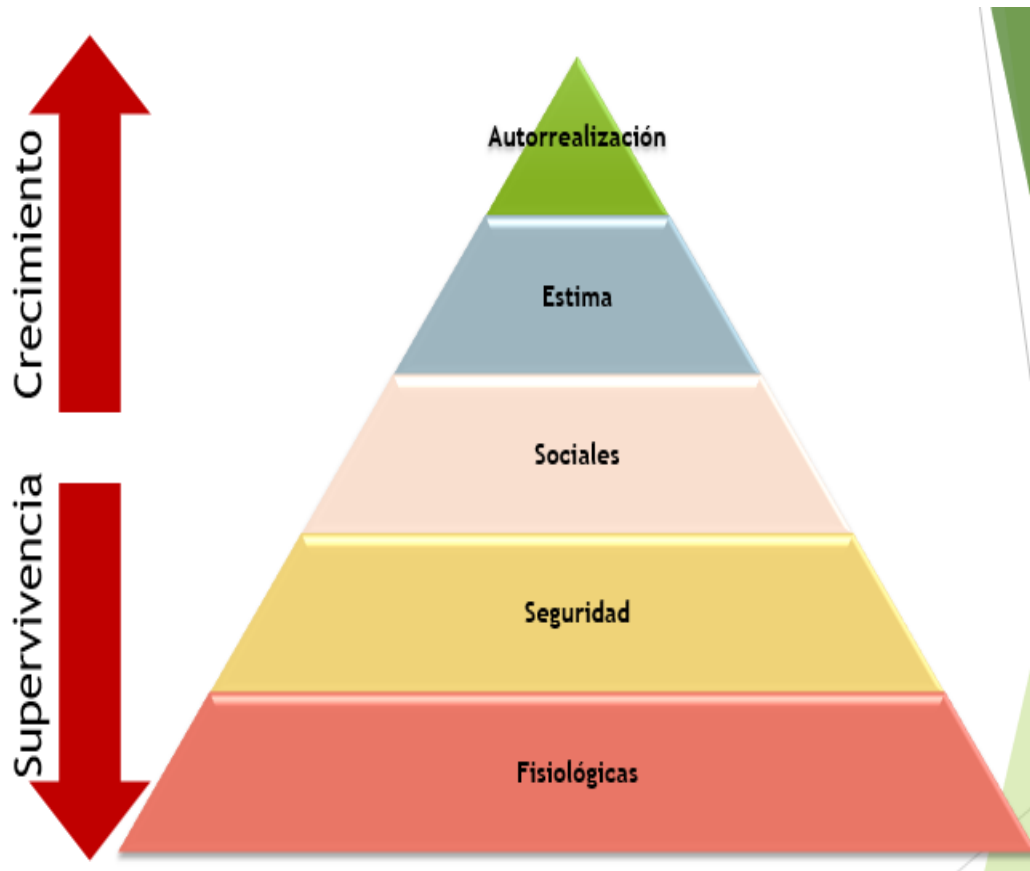


Figura 2. Pirámide de las Necesidades Humanas

Fuente: Funciones de la Administración: Teoría y Práctica. (Abraham Harold Maslow).

Pero sí estas necesidades no son satisfechas, el ser humano entra en una crisis de frustración y enojo al no poder satisfacer sus necesidades, la misma que puede desembocar en conductas que causan daños físicos y psíquicos.

En este mismo sentido el conflicto para Andrew Floyer Acland citado en (Cavalli & Quinteros, 2010, pág. 15), manifiesta que a través de la Pirámide PIN (posiciones, intereses y necesidades) existen tres niveles, las cuales son: la de posición indica como el ser humano percibe una situación ante un conflicto o una disputa y como la defiende, por lo tanto tras este nivel de posición se encuentran los niveles que dan origen a los conflictos, es así que el nivel de interés

está relacionado con los deseos y valores de los individuos y el último nivel se refiere a las necesidades más profundas de las partes en disputa.

Es así que la posición que los seres humanos toman frente a alguna situación serían sus demandas concretas de manera clara, sin ambigüedades y sin rodeos, sus intereses serían las razones por las cuales el ser humano sostiene sus posiciones, las mismas que son implícitas o subyacentes, y el saber cuáles son esos intereses ayudarán a saber las verdaderas razones de la disputa, puesto que generalmente esas razones son representadas por las necesidades, deseos, esperanzas e inquietudes.

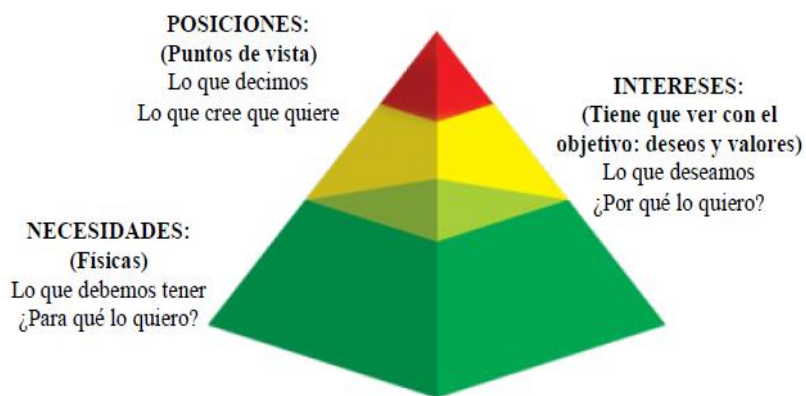


Figura 3. Pirámide PIN (Posiciones, Intereses, Necesidades)

Fuente: Introducción a la Gestión no Adversarial de Conflictos. Andrew Floyer Acland Citado por María Cavalli y Liliana Quinteros (2010).

Por lo tanto un conflicto se encuentra compuesto por posiciones, intereses y necesidades que son negociables y no negociables.

Con todo lo mencionado anteriormente Josep Redorta (2007, pág. 20) recoge con carácter general los elementos más básicos e importantes en los que se asienta una confrontación, sin desmerecen otras fuentes de conflicto, los cuales son los siguientes:

Tabla 2.

Elementos Básicos en la Confrontación

Poder	Necesidades	Valores	Intereses	Percepción y Comunicación
Capacidad de Coacción	Búsqueda de Satisfacción	Creencias Centrales	Objetivos Deseados	Interpretación y Expresión

Fuente: Josep Redorta (2007). *Cómo Analizar los Conflictos*.

En conclusión las personas mantienen y conservan condiciones propias de lo que es el ser humano, como lo son sus pensamientos, prejuicios, expectativas, creencias etc., que se manifiestan a través de ciertas actitudes para expresar lo que sienten frente a circunstancias que le incomodan o que le hacen pensar y actuar de alguna forma, con el fin de mantener y conservar su posición individualista frente a un conflicto que se vaya a presentar.

10.2 Etimología y Definiciones de Conflicto

Etimológicamente la palabra conflicto viene del latín *conflictus* que significa originariamente choque o combate (Etimologías 2018, último acceso: 10 de marzo del 2018), por lo tanto podríamos decir con este significado que el conflicto es una lucha o altercado entre dos o más personas que no están de acuerdo en algo, manifestando que el conflicto es una oposición, discusión, un problema o una situación complicada, en donde existe un desacuerdo que no ha sido resuelto. Los investigadores de las Relaciones Humanas que han dedicado parte de su vida a la investigación de conflictos en los seres humanos, han intentado dar una definición precisa de lo que son los conflictos, los cuales son:

Julien Freud (1957, pág. 57) manifiesta que el conflicto consiste en un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan, los unos respecto a los otros, una intención hostil, por lo general a propósito de un derecho, y que para mantener, afirmar o restablecer ese derecho, tratan de romper la resistencia del otro eventualmente por el recurso a la violencia, la cual puede, llegando el caso, tender al aniquilamiento físico del otro.

Idalberto Chiavenato (2007, pág. 361) detalla al conflicto como la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar. Siempre que

se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia y armonía se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus contrarios, como desacuerdo, desaprobación, disensión, infracción, incongruencia, disenso, inconsistencia, oposición, y ello significa conflicto.

10.3 Enfoques Conceptuales del Conflicto Laboral

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

10.3.1 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.

10.3.2 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.

10.3.3 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.

10.4 Clasificación del Conflicto Laboral

Los conflictos en las organizaciones son inevitables, no obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, por lo tanto, todo dependerá en cómo se manejan los conflictos. Es por ello que los conflictos se pueden definir en función de los efectos que se produce en una organización y bajo este punto de vista los conflictos se clasifican en funcionales y disfuncionales.

10.4.1 Conflicto Funcional: (Constructivos)

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

10.4.2 Conflicto Disfuncional: (Destructivos)

Este conflicto obstaculiza las metas organizacionales y el desempeño de las partes tensionando y afectando severamente una relación armoniosa en el futuro, ya que esto generará estrés,

descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión etc., el mismo que afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, reduciendo su capacidad creativa, y en general su productividad y eficacia personal (Robbins & Judge, 2009, pág. 486).

10.5 Tipos de Conflicto Laboral

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

10.5.1 Conflicto de Tarea

Se relaciona con el contenido y metas del trabajo, este tipo de conflicto es funcional siempre y cuando sean poco intensos es decir de bajo nivel (Robbins & Judge, 2009, pág. 486). Lo que significa que el conflicto de tarea surge cuando los miembros del grupo tienen diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones acerca de la actividad laboral que se encuentran realizando, por lo tanto, esta diferencia hará que los colaboradores piensen en fomentar la creatividad, aumentar la comprensión mediante la identificación de los diferentes puntos de vista y respetando las opiniones del otro.

10.5.2 Conflicto de Relación

Se centra en las relaciones interpersonales, y los estudios demuestran que este tipo de conflicto casi siempre son disfuncionales (Robbins & Judge, 2009, pág. 486), y la razón es porque el comportamiento del ser humano es variable y complejo, ya que su conducta se debe a múltiples factores, y esto se debe a que es imposible que dos personas tengan exactamente los mismos deseos, necesidades y percepciones, por lo tanto es un reto cotidiano el poderse llevar bien con personas intolerantes, agresivas, arrogantes, amargadas posesivas etc.

10.5.3 Conflicto de Proceso

Tiene que ver con la forma en que se hace el trabajo, por lo tanto este tipo de conflicto es de bajo nivel a moderado y se clasifican en conflictos funcionales (Robbins & Judge, 2009).

10.6 Proceso del Conflicto

Marinés Suares citada en (Novel Martí, 2010, pág. 18) considera que “el conflicto es un proceso de interacción, que como tal nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario; que se construye recíprocamente entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación”.

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

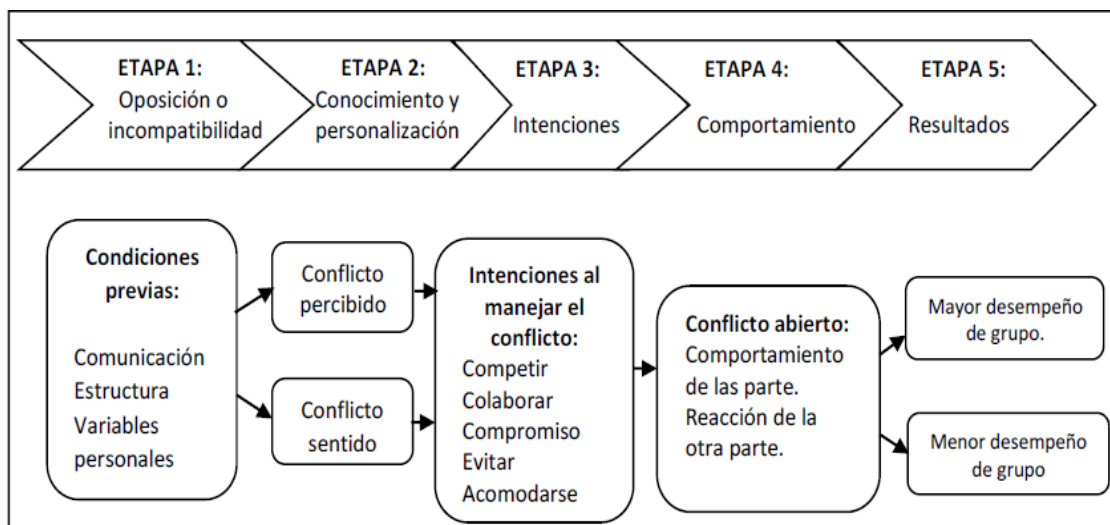


Figura 4. Proceso del Conflicto

Fuente: Stephen Robbins y Timothy Judge (2009), Comportamiento Organizacional.

10.6.1 Etapa 1: Oposición o Incompatibilidad

Esta primera etapa nos indica las condiciones que propicia un conflicto, Stephen Robbins (1994, pág. 133) manifiesta que los conflictos no surgen de la nada, ya que el conflicto estará determinada 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.

10.6.2 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.

10.6.3 Etapa 3: Intenciones

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

- ✓ **Competir.** - La persona pretende satisfacer sus intereses independientemente del impacto que produzca en las otras personas del conflicto.
- ✓ **Colaborar.** - Situación donde las partes del conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todas las partes.
- ✓ **Comprometerse.** - Situación en la que ambas partes del conflicto están dispuestas a ceder algo y compartir los resultados de un compromiso, ya que en este punto no hay un ganador ni un perdedor.

- ✓ **Evitar.** - La persona se da cuenta de un conflicto y tiene el deseo de retirarse o acabar con el mismo.
- ✓ **Acomodarse.** - Situación en la que existe la disposición de una de las partes para colocar los intereses de la otra por encima de los propios.

10.6.4 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.

10.6.5 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.

10.7 Conflicto: Ventajas y Desventajas

Es por ello que la gestión de un conflicto debe ser el (Redorta, 2011, pág. 24) “conjunto de acciones orientadas a producir un cambio en las relaciones de las personas afectadas de modo que la situación tienda a pacificarse lo más rápidamente posible y de la mejor manera. O también a reconducir este conflicto en función de objetivos preestablecidos por aquellos que tienen interés en el mismo”.

Pero no cabe duda “que el conflicto lo vivimos tan intensamente, tan profundamente y con frecuencia, tan irracionalmente, que nos posee, nos domina y por qué no decirlo, nos incapacita y hasta inutiliza como seres que debemos practicar regularmente los principios más elementales de la convivencia negociada” (Fernández Ríos, 1999, pág. 25). Por lo tanto el conflicto en sí mismo no puede considerarse como bueno o malo, ya que los diferentes puntos de vista, los valores y las ideas por sí mismas no pueden calificarse de buenas o malas, es por ello que los conflictos se deben manejar eficientemente ya que pueden tener un efecto positivo, caso contrario puede afectar negativamente al ser humano.

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

Es por ello que Manuel Fernández (1999, pág. 42), los clasifica de la siguiente manera: factores positivos y negativos del conflicto.

Tabla 3.

Factores Positivos Derivados del Conflicto

Nº	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	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: a. La aparición de un apropiado nivel de activación para salvar el problema. b. El desarrollo de las condiciones que permitan la reformulación del problema cuando se llega a un callejón sin salida. c. 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: Manuel Fernández Ríos (1999). *El Grupo y sus Conflictos*.

Tabla 4.

Factores Negativo Derivados del Conflicto

Nº	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: 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.

Fuente: Manuel Fernández Ríos (1999). *El Grupo y sus Conflictos*.

En conclusión será inevitable el surgimiento de un conflicto cuando las personas se relacionan en sus trabajos. Lo importante de ello será que le saquemos partido al conflicto, mirándolo de una manera positiva para convertirlo en una oportunidad de mejora personal y organizacional.

10.8 Causas de los Conflictos Interpersonales en el Ámbito Laboral

Analizar el conflicto es indagar en relaciones no pacíficas, es por ello que las organizaciones deben aunar esfuerzos para sacarle provecho a situaciones que pueden afectar o favorecer al individuo y a la organización.

Pero muchos han sido los factores que han ocasionado que las relaciones interpersonales no sean armoniosas en el ámbito laboral, y así lo manifiesta John W. Newstrom (2011, pág. 272) al decir que los conflictos no solo se derivan por los diferentes intereses de ambas partes, sino que también surgen por interdependencia de las labores, ambigüedad de papeles, políticas y reglas, diferencias de personalidad, comunicación ineficaz, competencia de recursos escasos, tensión personal y diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias.

Y de la misma manera opina José María Acosta (2011, pág. 15) al mencionar las causas más comunes para la aparición de un conflicto interpersonal, los cuales son:

Tabla 5.
Causas de los Conflictos

Nº	Causas de los Conflictos Laborales
1	Objetivos incompatibles
2	Intereses contrapuestos
3	Diferencias en las metas personales
4	Recursos limitados que han de ser repartidos
5	Percepción diferente de prioridades
6	Interdependencias de actividades
7	Información incierta que lleva a planteamientos diferentes
8	Intereses o percepciones diferentes a corto y a largo plazo)
9	Malentendidos
10	Falta de sinceridad
11	Diferencias personales en los valores o percepciones

12	Problemas personales
13	Falta de cooperación, real o imaginaria
14	Competitividad excesiva
15	Desacuerdo en la forma de alcanzar las metas acordadas
16	Defensa partidista del propio sistema de creencias y opiniones
17	Miedo
18	Negligencia
19	Educación culpabilizante.

Fuente: José M.^a Acosta (2011). *Cómo Tratar con Personas Conflictivas*.

Pero a la misma vez los conflictos interpersonales se pueden distinguir entre dos grupos, los mismos que según por su origen pueden percibirse como objetivas y subjetivas (Acosta Vera, 2011, págs. 15-6).

- ✓ **Objetivas.** - hechos reales ante lo que es ineludible tomar partido.
- ✓ **Subjetivas.** - percepción de la realidad según el punto de vista de cada uno.

Por lo tanto José Acosta cita algunos ejemplos de estos dos grupos:

Tabla 6.

Los Conflictos Según su Origen de Percepción

Objetivas
✓ Desacuerdos sobre políticas y prácticas ✓ Competencias por unos mismos recursos ✓ Concepciones discrepantes sobre las funciones o los roles ✓ Estructura que incita a la competencia ✓ Invasión del papel o función
Subjetivas
✓ Necesidades personales insatisfechas ✓ Necesidades personales incompatibles ✓ Sentimientos negativos entre las partes (temor, ira, desconfianza, rechazo, desprecio, resentimiento etc.) ✓ Diferencias y semejanzas de los estilos personales

Fuente: José M.^a Acosta (2011). *Cómo Tratar con Personas Conflictivas*.

En conclusión, todo dependerá de la actitud de cada individuo ante algo o alguien que afecte nuestro entorno o nuestra actividad laboral, pero seremos nosotros quienes le vamos a dar el

resultado final, el cual puede ser un resultado reconfortable o por el contrario constituirse en una situación conflictiva.

10.9 Resultados de Un Conflicto en las Relaciones Laborales

John W. Newstrom (2011, pág. 278) manifiesta que el resultado de un conflicto se puede dar en cuatro enfoques los cuales son: perder – perder, perder – ganar, ganar – perder y ganar – ganar.

- ✓ **Perder – Perder.-** (cuadrante N° 1) este resultado representa una situación en la que las partes de un conflicto no logran realizar o llevar a cabo sus verdaderos deseos, por lo tanto no obtienen todo lo que desean, es por ello que en este resultado las relaciones quedan deterioradas hasta el grado que ambas partes quedan peor que como estaban antes, ya que un pensamiento de perder – perder, es una filosofía de guerra (Covey Stephen, 1996, pág. 269) porque las relaciones se vuelven vengativas y egoístas, situación que los vuelve desdichados y sin dirección interior.
- ✓ **Ganar–Perder o Perder–Ganar. -** (cuadrantes N° 2 y N° 3) para estos dos resultados una de las partes consigue vencer en el conflicto, por lo que alcanza sus objetivos y frustra los deseos y tentativas de logro de la otra persona, por consiguiente una persona es derrotada mientras que la otra persona obtiene la victoria, de este modo una parte gana y la otra pierde o a la inversa.

Para Stephen Covey (1996, pág. 265) las personas del tipo ganar-perder son propensas a utilizar la posición, el poder, los títulos, las posesiones o la personalidad para lograr lo que persiguen, mientras tanto existen personas que están programadas a la inversa con el pensamiento de perder – ganar, y ellas tienen arraigada la idea del “yo pierdo tú ganas”, “pisotéame de nuevo ya que todos lo hacen”, “soy un perdedor y siempre lo he sido”, por lo tanto estas personas están deseosas de agradar a los demás y de ser aceptados, así como también tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuerza del YO de otras personas los intimida fácilmente.

- ✓ **Ganar–Ganar.** - (cuadrante N° 4) este resultado nos indica una situación en la que ambas partes consiguen identificar soluciones ante un problema, lo que permite que los involucrados alcancen los objetivos deseados, por lo tanto ambas partes ganan.

Para Covey (1996, pág. 264) el ganar – ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas, por lo tanto con este resultado las personas ven la vida como un escenario cooperativo y no competitivo, ya que el ganar – ganar se basa en el paradigma de que hay mucho para todos y que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de otros.

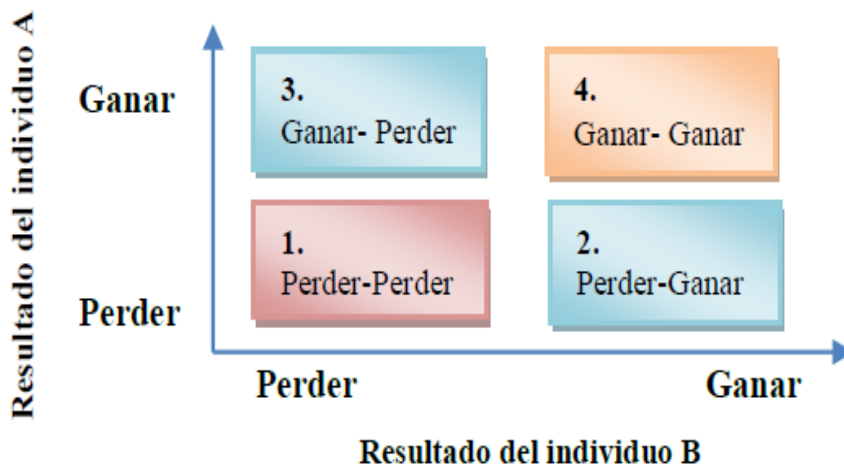


Figura 5. Resultados de Un Conflicto

Fuente: Comportamiento Humano en el Trabajo. 2011. Tomado de John W. Newstrom.

En conclusión los tres primeros resultados: perder–perder, perder–ganar y ganar–perder, hacen que el conflicto continúe y perdure en el tiempo, mientras que el resultado de ganar–ganar permite que el conflicto disminuya y también los conflictos futuros lo que permite que ambas partes no pierdan. Una vez que se ha tratado los cuatro resultados posibles para la resolución de un conflicto, se pasará al tema de las estrategias para el manejo de conflictos.

10.9.1 Estrategias para el Manejo de Conflictos en las Relaciones Laborales

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

1. **Elusión/Evasión.** - Esta estrategia toma actitud evasiva ante un conflicto físico o mental, por lo tanto la persona evita abordar los problemas esperando que se resuelvan a sí mismo sin confrontaciones, consecuentemente existe un escaso interés por los deseos propios y ajenos, es por ello que esquivan una situación conflictiva y posponen una solución. El resultado de cualquiera de las partes a menudo genera una situación de **perder -perder.**
2. **Suavización/Acomodarse.** - Esta estrategia se acomoda a los intereses de la otra parte, por lo tanto se da cuando alguien se desinteresa tanto de su propia postura que sólo piensa en satisfacer los deseos e intereses de la otra parte, consecuentemente esto ocurre cuando una de las partes desea mantener la paz o percibe el problema como algo menor, lo cual genera un resultado de **perder – ganar.**
3. **Coacción/Competición.** - Esta estrategia utiliza tácticas de poder para obtener una victoria, como lo es la agresión y el dominio, lo que significa que obliga a los demás aceptar sus posiciones sin considerar las necesidades y posiciones de la contraparte. Por lo tanto el resultado probable es una situación de **ganar – perder.**
4. **Concesión/Comprometerse/Regatear.** - Esta estrategia busca el punto intermedio en el cual la persona se encuentra dispuesta a renunciar algo para conseguir algo más, por lo tanto se produce cuando alguien se preocupa por sus deseos propios pero se muestra dispuesto a tomar en consideración también los de la otra parte, es por ello que las partes del conflicto lo conciben como un proceso en los que si ambos ceden pueden llegar a un punto intermedio satisfactorio. Esta estrategia no tiene un resultado definido pero la respuesta sería **yo cedo - tu cedes.**

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



Figura 6. Estilos de Comportamiento Ante Un Conflicto

Fuente: Conflicto ¿Problema o Invitación? 2001, p. 42. María Constanza Granados Mendoza.

En conclusión, el ser humano tendrá desafíos en la manera como nos relacionamos con las demás personas, ya que se pondrá a prueba nuestro carácter y nuestra capacidad para resolver un conflicto, por lo tanto esto permitirá que actuemos efectivamente para obtener el resultado deseado y esperado (perder o ganar, o a su vez que ambas partes salgan ganando).

Pero todo dependerá de nuestro comportamiento ante una situación desagradable, por lo que en el siguiente tabla se detalla los estilos comportamentales ante los conflictos.

Tabla 7.

Descripción de los Estilos del Comportamiento Ante Un Conflicto

Estilo	Descripción	Estrategias
Competir (Yo Gano - Tú Pierdes)	✓ Lucha por alcanzar los propios objetivos e intereses. ✓ No importan los intereses de la otra persona.	✓ Oponerse al desacuerdo ✓ Persuadir ✓ Ser firme ✓ Insistir ✓ Repetir ✓ Controlar ✓ Mostrarse inaccesible
Evitar (Yo Pierdo - Tú Pierdes)	✓ Se evita el conflicto por ambas partes o se pospone. ✓ No interesa la relación con la otra parte. ✓ No importa lo que tú quieras ni lo que yo desee.	✓ Retirarse ✓ Evitar el problema ✓ Desviar la atención ✓ Suprimir las emociones ✓ Mostrarse inaccesible
Acomodar, Ceder (Yo Pierdo - Tú Ganas)	✓ Cedemos a los deseos del otro. ✓ Nos sometemos para no crear nuevos conflictos. ✓ Dejamos de preocuparnos por nosotros mismos.	✓ Estar de acuerdo ✓ Reconocer los propios errores ✓ Ceder ✓ Darse por vencido ✓ Apaciguar
Comprometer (Yo Gano/Pierdo Algo – Tú Ganas/Pierdes Algo)	✓ Nos preocuparnos por nuestros intereses y por los intereses de los demás. ✓ Buscamos soluciones que agraden a las dos partes. ✓ Cada uno cede para llegar al punto medio.	✓ Negociar ✓ Regatear ✓ Moderación ✓ Partir de la diferencia
Colaborará (Yo Gano – Tú Ganas)	✓ Estamos convencidos de que es posible superar la dicotomía (mío – tuyo). ✓ Deseamos conseguir las propias metas y en la misma medida las de la otra parte. ✓ La meta es que todos ganemos.	✓ Aceptar las diferencias ✓ Analizar los puntos de vista de ambas partes. ✓ Cooperar ✓ Solucionar problemas

Fuente: María Constanza Granados Mendoza (2001, p. 17.). Conflicto ¿Problema o Invitación?

10.9.2 La Mejor Opción Ante Un Conflicto en las Relaciones Laborales

De los cuatro resultados (perder - perder/perder - ganar/ganar - perder y ganar - ganar), (Covey Stephen, 1996, pág. 271) la mejor opción depende de la realidad que se esté viviendo, el desafío es la de interpretar esa realidad con exactitud para no aplicar automáticamente un resultado para todas las situaciones que se nos presente, como lo es ganar – perder u otro resultado.

Por lo tanto Stephen Covey (1996, pág. 273) manifiesta que si uno no puede llegar a un verdadero acuerdo de tipo ganar-ganar es preferible no pactar, optando por la variante del “no hay trato” lo que significa que si no se puede encontrar una solución que beneficie a ambas partes, no se establecerá ningún acuerdo o contrato, lo que proporcionará una increíble libertad emocional en las relaciones humanas.

10.9.3 Dimensiones de Ganar – Ganar

Stephen Covey insiste que el principio de ganar-ganar es fundamental para el éxito de nuestras relaciones con los demás, puesto que implica dotes humanos como la autoconciencia (aptitud para pensar en los propios procesos de pensamiento), la imaginación (capacidad para ejercer la creación en nuestras mentes, en donde va más allá de la realidad presente), la conciencia moral (profunda percepción interior de lo que es correcto o incorrecto, de los principios que gobiernan nuestra conducta) y la voluntad independiente (capacidad para actuar sobre la base de nuestra autoconciencia, libres de cualquier otra influencia).

Este principio abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida, el mismo que empieza con el carácter y a través de las relaciones fluye en acuerdos, y consecuentemente esto se cultiva en un ambiente en el que la estructura y los sistemas se basan en ganar-ganar y supone un proceso (Covey Stephen, 1996, págs. 277-278).

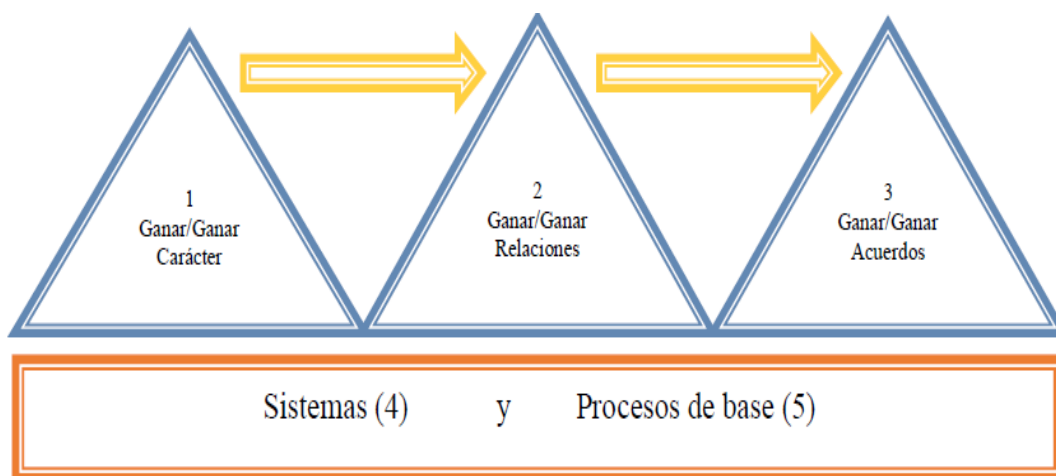


Figura 7. Dimensiones de Ganar – Ganar

Fuente: Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. 1996. Tomado de (Covey Stephen).

1. **Carácter:** Stephen Covey manifiesta que el carácter es la base del principio ganar - ganar, por lo que se sustenta en tres rasgos, los cuales son:

- ✓ **Integridad.** - Es un valor que nos permite vivir de acuerdo con el estado de conciencia más elevado, ya que implica rectitud, bondad, honradez, ser alguien intachable, alguien en quien se pueda confiar y ser coherente entre lo que uno dice y lo que hace.
- ✓ **Madurez.** - El diccionario de la Real Academia Española la define como un estado de buen juicio o prudencia, por lo tanto es un proceso de enriquecimiento personal que le permite enfrentar adecuadamente los nuevos retos que la vida nos depara.
- ✓ **Mentalidad de Abundancia.** - Consiste en ver que en el mundo hay mucho para todos, como para que nadie se quede sin lo suyo, por lo tanto las personas con mentalidad de abundancia son optimistas, comparten el éxito con las personas involucradas y su resultado es que comparten el prestigio.

2. **Relaciones:** Las relaciones se construyen sobre la base del carácter, puesto que si se trabaja en desarrollar la credibilidad a lo largo del tiempo se estará invirtiendo en relaciones abiertas, al éxito para ambas partes, lo que permitirá conservar relaciones del tipo ganar-ganar, por lo tanto la confianza será fundamental en las relaciones humanas, puesto que sin confianza faltará siempre la credibilidad, la misma que es necesaria para una buena comunicación.

3. **Acuerdos:** Stephen Covey manifiesta que los acuerdos surgen a partir de las relaciones, es por ello que deben tener en cuenta cinco elementos que le darán estructura al ganar – ganar, los cuales son:

- ✓ **Resultados Deseados.** - Identificar lo que hay que hacer y cuando.

- ✓ **Directrices.** - Especificar los parámetros (principios, políticas etc.) que enmarcan los resultados que se desean alcanzar.
 - ✓ **Recursos.** - Identificar el apoyo humano, económico, técnico u organizacional con el que se puede contar para que ayude a alcanzar los resultados.
 - ✓ **Rendición de Cuentas.** - Establecer las normas de rendimiento y el momento de la evaluación.
 - ✓ **Consecuencias.** - Especificar lo bueno y lo malo que sucede y sucederá, como resultado de la evaluación.
4. **Sistemas:** la filosofía de ganar-ganar, solo puede sobrevivir en una organización cuando los sistemas le brindan sustento (Covey Stephen, 1996, pág. 297), lo que significa que los sistemas deben estar en capacidad de manejar acuerdos como lo son: sistemas de capacitación, planificación, presupuesto, comunicación, información, recompensas etc. Por lo tanto el sistema ganar-ganar crea ambientes que sustentan y refuerzan los acuerdos de desempeño ganar-ganar.
5. **Proceso:** Stephen Covey sugiere que las personas participen en un proceso de cuatro pasos, para buscar soluciones de ganar-ganar, los cuales son:
- ✓ Tratar de ver la situación desde la perspectiva del otro.
 - ✓ Identificar los aspectos y preocupaciones claves, no los puntos de vista.
 - ✓ Hacer una lista de resultados que se consideraría una solución posible.
 - ✓ Buscar nuevas opciones para obtener esos resultados.

Estos pasos permitirán idear opciones para un beneficio mutuo, como el de establecer normas o principios que ambas partes puedan compartir, ya que es importante separar a la persona del problema.

11 Marco Referencial

El eje central en el cual gira la investigación radica en los principios en los que se basa la Conciliación para lo cual se toma como referencia a la conciliación dentro de la Teoría de los Medios Alternativos de Resolución de Conflictos (MARCS). Que nace como un Modelo de Resolución de Conflictos para Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.

11.1 Antecedentes Generales

El tema del conflicto tiene su origen desde su vocablo que proviene de la voz latina *conflictus* que significa pelear combatir, guerra, lucha, incierto de la batalla, combate, contienda oposición de intereses en que las partes no ceden, siendo un antagonismo.

De acuerdo al significado los conflictos desde los inicios de la historia, son tan naturales, como la presencia de los hombres y mujeres sobre la tierra, reflejándose desde el hombre de las cavernas, por la necesidad de alimento, vestido y techo llevando al hombre a enfrentarse con la naturaleza y con otros hombres.

11.1.1 Antecedentes Investigativos

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

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

11.1.2 Marco Histórico Nacional

Este enfoque teórico se ha construido en base a las variables de conflicto y estrategia de resolución. Para una mejor comprensión se ha subdividido dicho acápite en tres partes, en la primera se revisaron algunas propuestas base de la Teoría del Conflicto; en la segunda las fuentes y estructuras de un conflicto y en la tercera las estrategias para la resolución de conflictos (valga la redundancia).

11.1.3 Propuestas que Dieron Lugar a la Teoría del Conflicto

Considerado como uno de los sistemas conceptuales más importantes por explicar los conflictos, la denominada Teoría del Conflicto (valga la redundancia) es la suma de diferentes estudios sobre la conflictividad presente tanto en la Antigüedad como en la actualidad.

11.1.4 Un primer y Gran Aporte con Heráclito de Éfeso

Sin duda la sociedad griega, al igual que muchas otras, se ha visto plagada de conflictos de diversa índole, cuyos ciudadanos han buscado explicaciones sobre sus causas y consecuencias. Tal ha sido el caso de Heráclito de Éfeso, considerado como el filósofo tenebroso, quien opinaba que "Un resentimiento debe apagarse con más prontitud que un incendio, porque el uno trae consigo resultados más funestos que el otro. Un incendio consume algunas casas, y un resentimiento ocasiona guerras crueles y con ellas la ruina de las naciones".

11.2 Marco Jurídico

11.2.1 Constitución Política del Estado

Conforme la Constitución Política del Estado (Honorable Congreso Nacional, 2009) en su artículo 8. II., “El Estado se sustenta en los valores de unidad, libertad, solidaridad, reciprocidad, respeto, complementariedad, armonía, transparencia, equilibrio, igualdad de oportunidades, equidad social y de género en la participación, bienestar, común, responsabilidad justicia social, distribución y redistribución de los productos y bienes sociales, para vivir bien”.

11.2.2 Ley N° 070 Ley de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”

La Ley de la Educación No. 070 Avelino Siñani y Elizardo Pérez, del 20 de diciembre de 2010 (Gaceta Oficial) en su artículo 1. Numeral 3., señala que “El Estado y la sociedad tienen tuición plena sobre el sistema educativo, que comprende la educación regular, la alternativa y especial y la educación superior de formación profesional. El sistema educativo desarrolla sus procesos sobre bases de criterios de armonía y coordinación y numeral 7., El sistema educativo se fundamenta en una educación abierta, humanista, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria, crítica y solidaria.

La educación debe fomentar valores, aptitudes favorables al respeto de los derechos humanos y el compromiso activo con respecto a la defensa de los derechos la construcción de una cultura de paz democrática. Por lo tanto debemos creer firmemente que la educación es la base para lograr un cambio social cualitativo y sostenible a largo plazo desarrollando los medios alternativos de resolución de conflictos, establecidos en el artículo 3. De la (Ley N° 070, de 20 de Diciembre de 2010, Ley de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”, 2010)

11.2.3 Ley N° 708 Ley de Conciliación y Arbitraje

Conforme a la (Ley N° 708 Ley de 25 de Junio de 2015 Ley de Conciliación y Arbitraje, 2015) artículo 20. Señala “La conciliación es un medio alternativo de solución de controversias al que

las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, acceden libre y voluntariamente, antes o durante un proceso judicial o arbitral, con la colaboración de una o un tercero imparcial denominado conciliador, que se ejercitará en el marco de la presente Ley”.

11.2.4 Derecho Comparado

✓ México

Mediante la C.P.E. de 1917 se crearon primeramente las Juntas de Conciliación y Arbitraje, que en un principio resolvían conflictos laborales colectivos. En 1924 la Corte Suprema extendió el procedimiento a los conflictos individuales también, posteriormente la Ley Federal del Trabajo de 1980 ha creado un sistema de conciliación a través de las Juntas Federales y Locales de Conciliación y paralelamente la Junta Federal y Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje.

- a) Juntas Federales de Conciliación. - Jurisdicción: Secretaría del Trabajo y Previsión Social pero no donde haya una J.F.C. y A., Funciones: instancia conciliatoria obligatoria, actúa como J.C. y A cuando se deba al trabajador montos no mayores de 3 salarios, recepción de pruebas, demandas y remisión a la J.F.C. y A. Se dividen en J.F.C. Permanente y Accidentales. Las permanentes se instalarán en los lugares de mayor volumen de conflictos, las accidentales se formarán cuando se presente un conflicto a resolver.
- b) Juntas Locales de Conciliación. - Jurisdicción: Municipios que determine el Gobernador. - (jurisdicción menor) No ejercerán funciones donde hubiese una J.C. y A., mismas disposiciones que a).
- c) Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. - Conocen todo tipo de conflicto laboral, excepto los referentes a los salarios que no excedan de 3 correspondientes a las J.F.C. Composición: una persona del Gobierno elegida por el Presidente de la República, miembros de los trabajadores y patrones a convocatoria de la Secretaría, funcionan en pleno o en juntas especiales. Funciones del pleno: expedir su reglamento interno,

uniformar criterios de las Juntas Especiales, conocer todos los conflictos de trabajo de toda la industria, velar a las J.C. Funciones de las J. especiales: conocer los conflictos de trabajo que les sean presentados, conocer del problema de los 3 salarios donde estén instaladas, recibir en depósito contratos colectivos.

- d) Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje. - Funcionan en entidades federativas, conocen todos los conflictos que no sean de la J.F.C.A. Composición: igual que la J.F.C.A. solo que serán elegidos por el Gobernador. En el distrito federal: todo este sistema no funcionó de la forma en que se esperaba, a partir de la implantación de la Dirección General del Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Dirección General de Conciliación fue mejor.

✓ **Colombia**

En 1921, por Ley 120 se estableció el proceso de conciliación solo para conflictos colectivos. En 1948, el derecho procesal legisló mediante el decreto N° 2158, sobre la conciliación como una facultad antes del juicio o dentro del mismo. Sin embargo en 1991 la Ley N°23 estableció de forma obligatoria el procedimiento conciliatorio en cualquier conflicto laboral.

El art. 22 establece el acuerdo conciliatorio “como requisito de procedibilidad para ejercer las acciones ordinarias ante la jurisdicción laboral” (JUNCO 1993: 244). Posteriormente se hicieron algunas modificaciones, entrando en vigor la Ley N°446 de 1998, sin embargo la tarea conciliadora estaba a cargo de inspector u órgano administrativo, resultando fuera de la conciliación de la ley mencionada los procesos: ejecutivos, laborales, los de fuero sindical, etc.

✓ **Argentina**

En 1813 fue creado el Tribunal de Concordia, el analizaba si los conflictos eran susceptibles de intervención judicial y encargaba a los jueces de primera instancia la labor de conciliar. En 1907 fue creado el Departamento Nacional del Trabajo, siendo el primer organismo administrativo que llevó a cabo procesos de conciliación voluntaria, lo malo fue que como Argentina es un

estado federal, no abarcaron todo el territorio y ciertas provincias crearon su propio departamento. En mayo de 1944, tuvo nacimiento la Comisión de Conciliación de los Tribunales del Trabajo de la Capital Federal, la cual se constituyó en una especie de organismo administrativo dependiente de la entonces Secretaría de Trabajo y Previsión, resultando una especie de auxilio del Órgano Judicial en la cual establecía que, si las partes no llegaban a un arreglo el conflicto pasaba al juez laboral y se tenía por interpuesta y contestada la demanda y aún con presentación de pruebas. Años más tarde, fue sancionada la Ley N°18.345 por la que desaparece la comisión. Esta nueva ley proponía que la conciliación estuviese a cargo del mismo juez o un “funcionario” que él indicase. Críticas: la conciliación solo era un formulismo procesal ante un funcionario que él juez indicase.

✓ **Bolivia**

Existen varios antecedentes de conciliación, actualmente y con referencia a la conciliación en general, esta se encuentra regulada por la ley de Conciliación y Arbitraje N° 1770 de 10 de marzo de 1997, específicamente la Ley General del Trabajo, elevada a rango de ley de la entonces República.

El 8 de diciembre de 1942 reglamenta el proceso de conciliación y arbitraje en caso de presentarse un conflicto.

La Constitución Política del estado y el Código de las Familias siempre mantuvo la figura de conciliación dentro del proceso siendo esta obligatoria.

12 Metodología

12.1 Tipo de Investigación

El presente proyecto de grado utiliza el Tipo de Investigación descriptivo propositivo, debido a que se realiza una descripción de situaciones y de hechos o realidades concretas, es decir explica

las características más importantes del problema a estudiar en lo referente a su frecuencia y desarrollo. Y propone cambios o reformas en la perspectiva de resolver los problemas.

12.1.1 Investigación de Campo

Son investigaciones que se realizan en el medio donde se desarrolla el problema.

12.2 Enfoques o Paradigmas de Investigación

Según los dos tipos de investigación anteriormente mencionados (de campo y experimental), se pueden clasificar en los siguientes estudios: Cuantitativo y Cualitativo (Tipos De Com, 2017)

12.2.1 Enfoque Cualitativo

El presente trabajo de investigación se aplicó el enfoque cualitativo, porque el estudio requiere una investigación interna, un trabajo de campo y documental que permita la comprensión del fenómeno entre la influencia de las actividades de vinculación al modelo de resolución de conflictos para la empresa distribuidora de electricidad de ende cobija.

12.2.2 Enfoque Cuantitativo

La segunda fase se enmarcó a una Investigación Descriptiva de tipo cuantitativa, que proporcionó resultados reales sobre la viabilidad de la idea, mediante encuestas dirigidas a los funcionarios, gerente regional, jefes de unidades, personal eventual, consultores de línea y usuarios en la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.

12.3 Técnicas de Recolección de la Información

La información obtenida del personal de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija fue de una investigación de sus experiencias y de la cotidianidad de su ambiente de trabajo, consecuentemente mi estudio fue de tipo cualitativo. Es por ello que las técnicas de

recolección de la información que se utilizó en mi proyecto de investigación fueron: entrevistas y reuniones de grupo, llamado también, grupo focal.

12.3.1 La Observación Participante

A partir de esta técnica - Observación participante - se puede establecer los diferentes aspectos de comportamientos, actitudes, condiciones y otros elementos. Este consiste en observar atentamente el fenómeno de información y registrar para su posterior análisis. Por eso este es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ello se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Esta técnica se utilizó para observar las competencias prácticas es decir, para conocer a la institución tomando en cuenta aspectos como la infraestructura, relación de los empleados es decir cómo se efectúan las instrucciones, la forma del manejo de resolución de conflictos para la empresa distribuidora de electricidad de ende cobija, a través de este método se conoció a la institución en todos sus aspectos de funcionamiento.

12.3.2 Entrevistas

Estas entrevistas son diálogos planificados entre el investigador y su entrevistado, y su propósito es conocer sus apreciaciones o puntos de vista que concibe acerca de un determinado tema, que puede ser que lo conozca por su experticia o lo conoce porque es parte de una realidad en su ambiente de trabajo.

Los entrevistados para este proyecto de investigación serán a:

- ✓ **Informantes Calificados** (jefe de área, jefe de talento humano o profesional que conozca de la temática), los mismos que serán:



Figura 8. Entrevistas: Informantes Calificados
Fuente: Elaboración Propia

✓ **Líderes Informantes del Grupo de Trabajo** (compañeros de trabajo).



Figura 9. Entrevistas: Líder de Grupo
Fuente: Elaboración Propia

12.3.3 Reunión de Grupo Focal

El grupo focal es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones, actitudes y reacciones de un público frente a un asunto o tema. Esta técnica permitirá que varias personas puedan interactuar e intercambiar ideas sobre un tema que es de interés común, el mismo que es dirigido

por un moderador, encargado de hacer preguntas y dirigir el diálogo en un ambiente en que los participantes se sientan cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

Las características de esta técnica son las siguientes: (Salazar Adriana 2016, último acceso: 20 de junio del 2017).

- ✓ **Tamaño:** Generalmente son de 6-12 individuos.
- ✓ **Homogeneidad:** Se debe trabajar con un grupo de personas con características comunes o similares.
- ✓ **Moderador:** Debe adoptar un papel pasivo y objetivo
- ✓ **Dinámica:** Conviene grabar la sesión, hacer una presentación e introducción para romper el hielo y finalizar con un resumen.

Esta actividad se la realizó para el Área de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija, con la colaboración de nueve participantes, la misma que fue cuidadosamente planeada, diseñada, para obtener la información relevante para el estudio de mi investigación, la misma que me ayudo a comprender el porqué, y cómo esta área de trabajo piensa o se siente respecto al tema de conflictos laborales.



Figura 10. Entrevistas: Grupo Focal
Fuente: Elaboración Propia

12.4 Población y Muestra

La población estadística, también conocida como universo, es el conjunto o la **totalidad de elementos** que se van a estudiar.

La muestra es una **parte representativa de una población** donde sus elementos comparten características comunes o similares.

12.4.1 Población

La población objeto de investigación, corresponde al recurso humano conformada por los 86 funcionarios y 23.000 usuarios, de la Empresa Nacional de Electricidad de (Ende) Cobija, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 8.
Población Objeto de Investigación

Cargo Estructural	Cantidad
Gerente Regional	1
Jefes de Unidades	5
Personal Eventual	30
Consultores de Línea	50
TOTAL	86

Fuente: Oficina Unidad de Gestión de Talento Humano (EDEEC)

12.4.2 Marco Muestral

Una muestra es una representación importante de las características de una población que examina las características de una población mucho más pequeña que la población mundial, sujeta a un error (normalmente no superior al 5%) (Mendez, 2009, pág. 57).

12.4.3 Diseño de Muestreo

Se utiliza una muestra probabilística donde todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser escogidos, la selección de la muestra se efectúa de acuerdo a la técnica de aleatorio simple para poblaciones finitas cuya cantidad se precisa por la documentación adquirida concentrándose en 23.000,00 usuarios y 86 de funcionarios, gerente regional, cantidad de jefes de unidades, personal eventual y consultores de línea del proceso educativo.

12.4.4 Tamaño de la Muestra

La obtención de la muestra se realizó mediante la siguiente ecuación

Formula
$$n = \frac{Nz^2pq}{e^2(N-1)+z^2pq}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z²= Nivel de confianza 95% (1.96)

p= Probabilidad de éxito 90%

q= Probabilidad de fracaso 10%

N= Tamaño de la población (23000)

e²= Margen de error 5%

Remplazando cálculos tenemos:

$$n = \frac{1,96^2 * 23000 * 0,9 * 0,1}{0,05^2 (23000 - 1) + 1,96^2 * 0,9 * 0,1}$$

n = 137 Personas serán encuestadas.

12.4.5 La Muestra

De acuerdo a la documentación se realizó la encuesta a funcionarios, gerente regional, jefes de unidades, personal eventual, consultores de línea y usuarios hasta obtener el tamaño de muestra.

12.5 Fuentes para la Recopilación de la Información

Se utiliza las siguientes fuentes:

- ✓ **Fuentes Primarias.** - Se constituye por el Gerente Regional, Jefes de Unidades, Personal Eventual y Consultores de Línea de la Empresa Nacional de Electricidad de (Ende) Cobija, de los que se obtuvo información importante.
- ✓ **Fuentes Secundarias.** - Dado el sector de estudio, la Constitución Política del Estado, La Ley de Educación Avelino Siñani y Elizardo Pérez N° 070, la Ley N° 1770 Ley de Arbitraje y Conciliación, Organigrama, Manual de Funciones de la Empresa y Bibliografía Teórica.

12.6 Instrumentos de Investigación

En la presente investigación se aplicó el cuestionario al gerente regional, jefes de unidades, personal eventual, consultores de línea que forman parte de la Empresa Nacional de Electricidad de (Ende) Cobija. Para recabar información con la aplicación de cuestionarios a través de un sistema abierto elaborado con el objeto de obtener información de los encuestados.

En este cuestionario se elaboran preguntas cerradas y al mismo tiempo abiertas considerando las mismas como:

- ✓ Un refuerzo para establecer confiabilidad y veracidad en las respuestas.

- ✓ Previo al procedimiento se hace una breve explicación del cuestionario, para no causar molestias en la investigación.
- ✓ Con tales respuestas de los encuestados se hace el análisis respectivo.

12.7 Tabulación y Análisis de Resultados

Se procederá a realizar el análisis de las dos herramientas que se utilizaron para la obtención de la información (entrevistas y grupo focal), a través de un análisis cualitativo, el mismo que me permitirá desarrollar un plan de acción para mejorar las relaciones interpersonales que se suscitan por los conflictos que se desarrollan en el entorno laboral.

12.7.1 Resultados del Cuestionario al Gerente Regional, Jefes de Unidades, Personal Eventual y Consultores de Línea

Resultado de la aplicación de este instrumento cuyo propósito es comprobar los objetivos generales y específicos, se transcribe y analiza de la siguiente manera:

Pregunta N° 1

¿Qué se Entiende por Conflictos Laborales?

Tabla 9.

Gerente Regional, Jefes de Unidades, Personal Eventual y Consultores de Línea (Conflictos Laborales)

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
a. Son Pugna de Interés, Puntos de Vista Diferentes, Percepciones.	15	17%
b. Diferencias Personales por su Personalidad.	31	36%
c. Diferencias entre los Compañeros de Trabajo.	40	47%
TOTAL	86	100%

Fuente: Elaboración Propia en Base al Cuestionario 2023

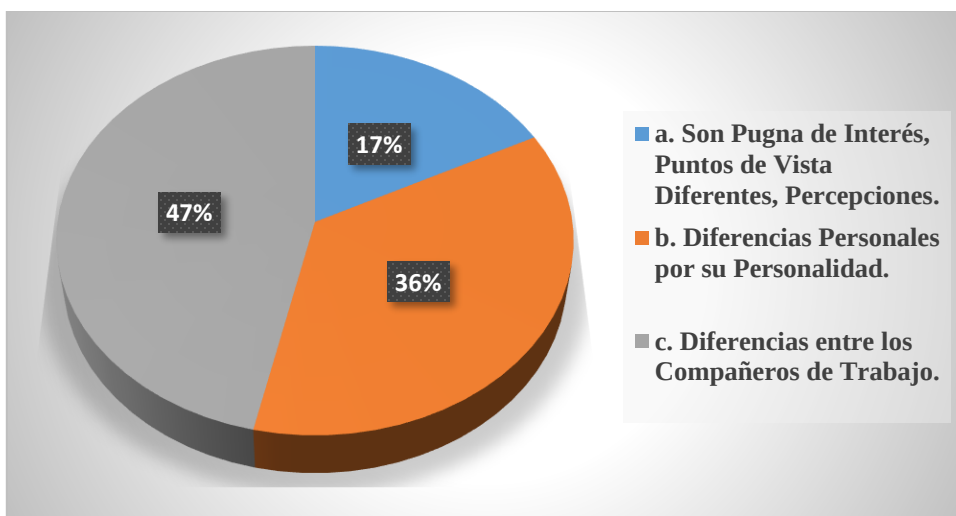


Figura 11. Los Funcionarios (Entiende por Conflictos Laborales)
Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta N° 1.- Se determina que de la totalidad de los funcionarios entrevistados gerente regional, jefes de unidades, personal eventual, consultores de línea que forman parte de la Empresa Nacional de Electricidad de (Ende) Cobija, 40 entrevistados coinciden en su totalidad que los conflictos laborales se caracterizan por las diferencias existentes entre los seres humanos. En consecuencia se puede decir que el 47% de entrevistados el conflicto laboral es la diferencias entre los compañeros de trabajo, 36% son diferencias personales por su personalidad y el 17% están de acuerdo que son pugna de interés, puntos de vista diferentes, percepciones, por lo que serán inevitables ciertas situaciones en los que no estemos de acuerdo con nuestro compañero de trabajo, es por ello que a lo largo de nuestra vida profesional tendremos que gestionar responsablemente estos conflictos.

Pregunta N° 2

¿Cuál es la Actitud de la Mayoría de los Trabajadores Frente a Un Conflicto Laboral?

Tabla 10.
Tres Actitudes Principales Frente a Un Conflicto

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
a. Replegarse	18	21%
b. Buscar Culpables	43	50%
c. Mediar	25	29%
TOTAL	86	100%

Fuente: Elaboración Propia en Base al Cuestionario 2023

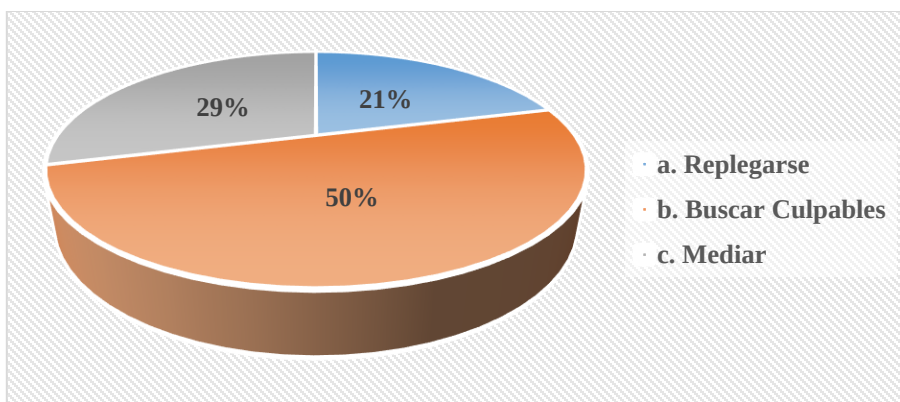


Figura 12. Tres Actitudes Principales Frente a Un Conflicto
Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta N° 2.- Al describir los resultados de la Empresa Nacional de Electricidad de (Ende) Cobija, con respecto a la actitud que toma el investigador frente a un conflicto laboral, es por ello que los participantes han manifestado que muchos de ellos no afrontan los conflictos porque se les dificulta verbalizar sus pensamientos, generando personas que fácilmente se frustren y que en algún momento determinado exploten dando lugar a la violencia, así también tenemos el de no asumir responsabilidades cuando las cosas no salen bien, ya que es más cómodo y fácil echar la culpa a los demás generando un ambiente de hostilidad y de desconfianza y por último ante actitudes negativas lo mejor que se puede hacer como menciona un entrevistado es la predisposición de mediar, por lo que será necesario la colaboración de todos para ceder, cambiar y modificar actitudes, de lo contrario será difícil resolver el problema, porque no se trata de tener o no la razón si no de llegar a lo que es mejor para todos y de volver a un clima de armonía.

Pregunta N° 3

¿Por qué se dan los Conflictos en las Relaciones Laborales?

Tabla 11

Fuente de Información: Respuestas

RESPUESTAS	CANTIDAD
a. Los Conflictos se Dan por las Percepciones que se Tienen sobre la otra Persona.	41
b. Los Conflictos se Originan por los Chismes o por Comentarios Negativos.	25
c. Los Conflictos se Suscitan por la Irresponsabilidad a la hora de Trabajar.	20
TOTAL	86

Fuente: Elaboración Propia en Base al Cuestionario 2023

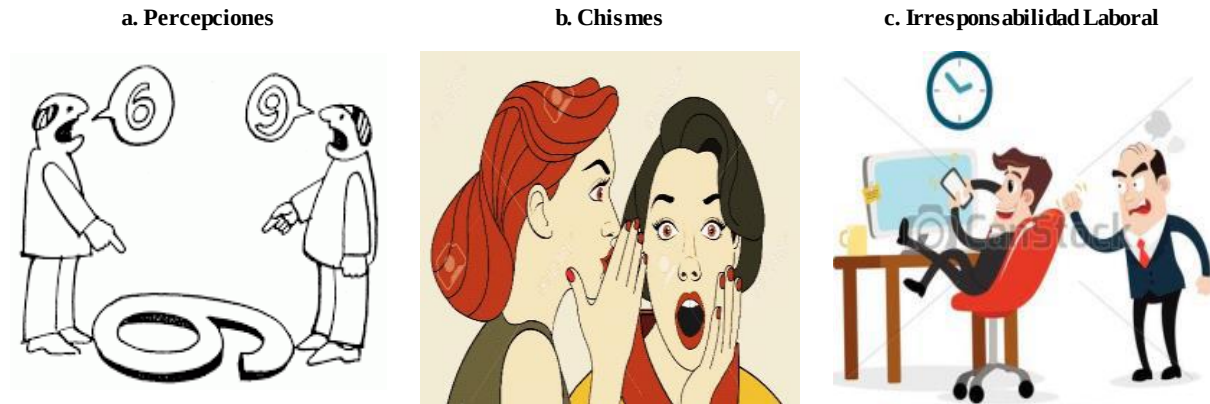


Figura 13. Desacuerdos Personales en el Trabajo
Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta N° 3.- Los entrevistados tuvieron respuestas diferentes con respecto al porqué se dan los conflictos en las relaciones laborales, pero las mismas no distan de estar alejadas de una realidad, puesto que el ser humano se conecta con otras personas desde la subjetividad, es por ello que desde la percepción puede existir o no la afinidad para que una persona te caiga bien o mal, por lo tanto esto podría causar chismes o malos comentarios, conducta que perjudica la productividad de las actividades encomendadas, ya que estos comentarios negativos se adueñan del ambiente laboral siendo nefastos para el área de trabajo. Así también tenemos a la falta de responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, generando sentimientos negativos entre sus compañeros, ocasionando que no exista la antes mencionada afinidad o la química para trabajar juntos, por lo tanto esto podría ocasionar estrés y muchas veces enemistades, por lo que será necesario crear una cultura organizacional basada en el respeto y la honestidad.

Pregunta N° 4

Por lo General los Conflictos Obedecen a Factores como: Falta de Compromiso, Incomunicación, Irrespeto, Ausencia de Cooperación y Descortesía. ¿Cuál de estos Factores, Considera que en el Ámbito Laboral se Enfrenta de manera Cotidiana?

Tabla 12

La Comunicación como Factor Preponderante en el Ambiente Laboral

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
a. Los Conflictos Obedecen a Factores como la Falta de Competencias Comunicacionales.	55	64%
b. Los Conflictos Obedecen a Factores como la Falta de Comprensión y Comunicación.	18	21%
c. Los Conflictos Obedecen a Factores como la Falta Comunicación.	13	15%
TOTAL	86	100%

Fuente: Elaboración Propia en Base al Cuestionario 2023

**Igualdad de Opinión:
Falta de Comunicación**



Figura 14. La Comunicación como Factor Preponderante en el Ambiente Laboral

Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta N° 4.- De los entrevistados opinaron de una manera unánime que el factor preponderante para que se den los conflictos laborales es la falta de competencias comunicacionales, manifestando que los seres humanos no somos asertivos, empáticos, no hacemos reclamos responsables, no sabemos pedir disculpas oportunamente, no pedimos aclaraciones de lo que nos están pidiendo, no sabemos hacer retroalimentación de la información etc. La comunicación es un elemento de gran relevancia en las relaciones humanas, puesto que una persona por naturaleza requiere relacionarse con otros individuos para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y en el caso de las empresas la comunicación es una herramienta fundamental ya que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones con el fin de identificar los requerimientos y logros de las mismas y de sus colaboradores, caso contrario una mala comunicación será un problema en las organizaciones ya que se generan malas relaciones, un ambiente de trabajo hostil, lo cual

hace que sus trabajadores se vuelvan ineficientes e ineficaces provocando una desmotivación laboral por la incertidumbre provocada por la falta de comunicación la misma que genera confusión y desconfianza.

Pregunta N° 5

¿Qué Impactos Generan estos Conflictos en la Organización?

Tabla 13

El Impacto que Generan los Conflictos

RESPUESTAS	CANTIDAD
a. Los Impactos son: Roces, Boicotear el Trabajo de la otra Persona Generando un Mal Clima Laboral.	8
b. Los Impactos son: Quejas y Reclamos de las Autoridades por Actividades no Realizadas.	48
c. Los Impactos son: Amonestación por no Cumplir con las Actividades, ya que no existe Cooperación.	30
TOTAL	86

Fuente: Elaboración Propia en Base al Cuestionario 2023

La Mayoría Opina:
Reclamos y Quejas



La Minoría Opina:
Mal Clima Laboral



Figura 15. Impactos que Generan los Conflictos en la Organización

Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta N° 5.- La tendencia a esta pregunta por parte de los entrevistados es que el impacto que generan los conflictos son quejas, reclamos y amonestaciones por no cumplir con las actividades encomendadas, mientras que el otro entrevistado manifestó que se suscitan roces y que el trabajo de la otra persona sea boicoteada generando un mal clima laboral. Por lo que se

puede decir que ambas respuestas se conectan de alguna u otra manera, puesto que las quejas, reclamos y amonestaciones por la falta de cooperación en el equipo de trabajo, por las actividades no realizadas en las diferentes áreas administrativas conlleva a un mal clima laboral.

Pregunta N° 6

¿Cuáles son las Vías para Resolver los Conflictos que se Suscitan dentro de un Ambiente de Trabajo?

Tabla 14

Las Vías Principales para Resolver los Conflictos entre los Trabajadores

RESPUESTAS	CANTIDAD
a. Mejorar la Comunicación, Gestionar Espacios de Comunicación más Saludables y Consensuados.	78
b. Ser Comprensivos y Saber Comunicarse para Mantener un Diálogo Respetuoso.	0
c. Fomentar la Amistad, Saber Trabajar en Equipo y Saber Comunicarse.	8
TOTAL	86

Fuente: Elaboración Propia en Base al Cuestionario 2023

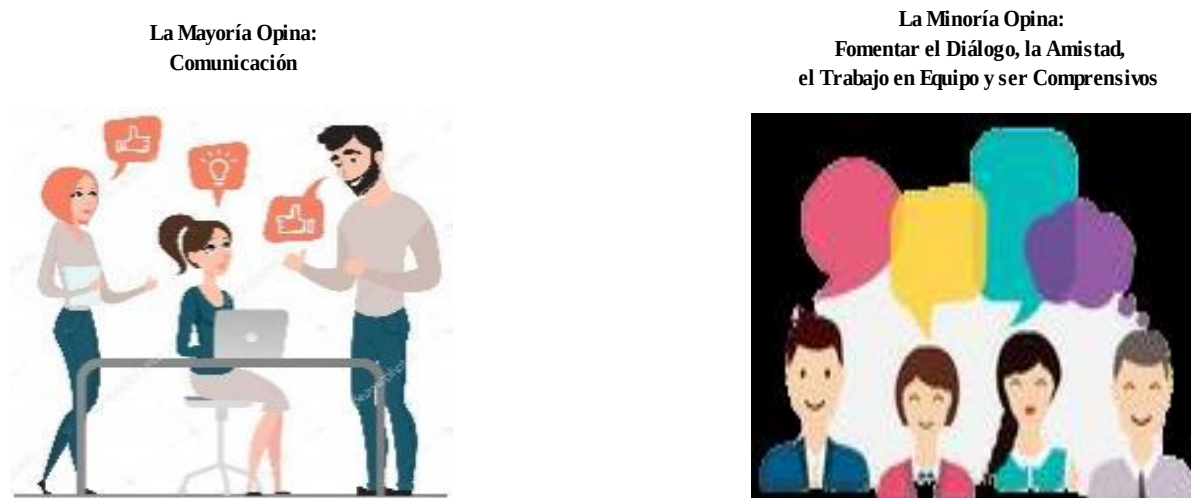


Figura 16. Vías para Resolver los Conflictos

Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta N° 6.- Los entrevistados coincidieron en que una de las vías principales para resolver los conflictos entre los trabajadores, es la de promover y mantener la comunicación, y

en un segundo plano el diálogo respetuoso entre los colaboradores, fomentar la amistad, el trabajo en equipo y el ser comprensivos.

Pregunta N° 7

¿Si una de las partes no quiere llegar a un Acuerdo que hacer en esta Situación?

Tabla 15

Técnicas que Pueden ser muy Adecuadas en Función del Conflicto y las Circunstancias

RESPUESTAS	CANTIDAD
a. Se le Debe Respetar su Decisión, pero la Alternativa de Solución debe salir de la misma Persona, Dependerá de ella hacer un Cambio o seguir Quejándose.	28
b. Si Alguien no Quiere llegar a un Acuerdo, se Empieza a Negociar Buscando Alternativas de Solución.	30
c. Se Debe Mediar para que Exista la Unión y Surjamos Todos.	28
TOTAL	86

Fuente: Elaboración Propia en Base al Cuestionario 2023



Figura 17. Tres Alternativas de Solución Ante un Desacuerdo

Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta N° 7.- Cada entrevistado dio una respuesta diferente para esta pregunta, pero cada una de sus respuestas se puede decir que son técnicas que pueden ser muy adecuadas en función del conflicto y las circunstancias. 30 de los entrevistados manifestó que si una persona no quiere llegar a un acuerdo ya sea porque no le parece, o no le gusta, o no quiere, debe ser respetada su decisión, ya que puede estar infundada sobre algo que quizá le molesta, por lo que en esta situación lo que se puede hacer es modificar el conflicto, invitando a la persona a buscar dentro de sí misma una alternativa pequeña que le de tranquilidad, los mismos que serán

pequeños avances que sumados serán grandes progresos. Sin embargo, los otros dos de 28 entrevistados manifestaron que otras alternativas de solucionar desacuerdos o conflictos son los procesos de negociación y de mediación.

Pregunta N° 8

¿Qué Sugerencia o Consejo podría dar para poder Trabajar en un Ambiente Armónico dentro de un Grupo de Trabajo?

Tabla 16

Trabajar en un Ambiente Armónico dentro de un Grupo de Trabajo

RESPUESTAS	CANTIDAD
a. Evaluar el Clima Laboral y Preguntar a los Colaboradores en que se puede Mejorar para hacer Retroalimentaciones y tener una Comunicación lo más Horizontal que se pueda.	52
b. Fomentar el Compañerismo entre todo el Equipo de Trabajo.	17
c. Estar Comunicados e Informados porque de esta manera se puede Compartir Información e Ideas.	17
TOTAL	86

Fuente: Elaboración Propia en Base al Cuestionario 2023

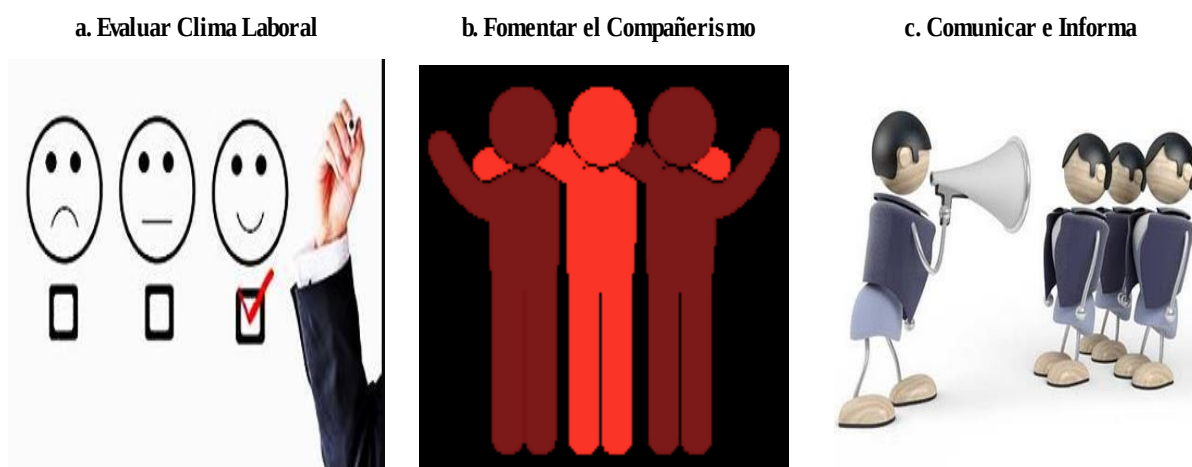


Figura 18. Sugerencias para Poder Trabajar en un Ambiente Armónico

Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta N° 8.- Para esta pregunta los 52 entrevistados tuvieron consejos diferentes, los mismos que manifestaron que para poder trabajar en un ambiente armónico dentro de un grupo de trabajo, es necesario realizar evaluaciones del clima laboral, ya que permitirá conocer como

es percibida la empresa por sus trabajadores, permitiendo identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Mientras que los otros dos de 17 grupos de entrevistados manifestaron que para trabajar en un ambiente armónico es necesario fortalecer la amistad, el compañerismo y desarrollar una comunicación responsable entre ellos, lo que permitirá un ambiente saludable y no tóxico cuando los trabajadores se encuentran realizando sus actividades, por lo tanto servirá, para potenciar el funcionamiento y desarrollo efectivo de la misma.

12.7.2 Resultados de Cuestionario al Grupo Focal con Personal de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobiya

Pregunta N° 1

¿Últimamente han Existido Situaciones en los que han Estado en Conflictos con sus Compañeros de Trabajo?



Figura 19. Conflictos Entre Compañeros de Trabajo
Fuente: Elaboración Propia

Origen de Datos: Entrevistados del Grupo Focal

Fuente de Información: Respuestas

- ✓ Si hay bastantes conflictos, pero es el jefe de área quien debe ordenar que se cumpla el trabajo.
 - ✓ Siempre va a ver conflictos, pero eso viene más bien desde arriba, ellos son los que deben dirigir.
 - ✓ Si hay conflictos, pero esto sólo depende de cada persona si quiere o no arreglar.
 - ✓ Hay conflictos, pero en el trabajo es el jefe quien debe decir hágame esto y se debe hacer.
 - ✓ Vivimos conflictos constantemente en el trabajo, pero aquí nos pagan para cumplir funciones.
 - ✓ Existe desobediencia a las órdenes del jefe, lamentablemente no hay colaboración.
 - ✓ Existen desacuerdos en nuestra área, pero es más por falta de colaboración y esto genera conflictos.
 - ✓ El incumplimiento de otros compañeros es lo que genera que nos pongamos en desacuerdos.
-

Análisis:

Los participantes de este grupo focal manifestaron en su totalidad que al pasar gran parte de su tiempo en el trabajo, la interacción diaria con el equipo de trabajo no siempre va a generar aprecio y cariño entre las partes, ya que muchas veces se da como resultado de malas relaciones, ya sea porque a una persona se le ordena, o no se le ordena, porque hace o porque no hace etc., convirtiendo al ambiente laboral en una fuente de estrés, malestar y deseos de abandonar el trabajo, lo que ocasiona repercusiones negativas en el rendimiento laboral de cada una de las personas involucradas. En este caso los trabajadores de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobia manifestaron que las situaciones que generan conflictos entre los compañeros de trabajo vienen desde los niveles más altos, puesto que los jefes no saben ordenar o designar funciones con autoridad, lo que origina la desobediencia y la falta de colaboración por parte de algunos compañeros de trabajo, ocasionando quejas constantes y descontento al no ser reconocidos sus esfuerzos.

Pregunta No. 2

¿Qué Comportamientos de sus Compañeros de Trabajo les Molesta a tal Grado que les Causa Malestar para Trabajar con ellos?

En su Mayoría Opinan: Chismes



Una Minoría Opina: Impuntualidad, la Mentira, la Desobediencia, el no Comunicar



Figura 20. Comportamientos Negativos a la Hora de Trabajar
Fuente: Elaboración Propia

Origen de Datos: Entrevistados del Grupo Focal

Fuente de Información: Respuestas

- ✓ Los comportamientos varían porque los compañeros siempre tenemos algún problema, vienen despistados y también porque no comunican como ellos se sienten, tampoco somos adivinos.
 - ✓ Lo que más afecta entre compañeros son los chismes, es por lo que más uno se quejas en el área.
 - ✓ La mentira y la desobediencia.
 - ✓ Los chismes
 - ✓ Que no sean honestos y colaboradores.
 - ✓ La falta de colaboración e impuntualidad.
 - ✓ Las habladurías.
-

Análisis:

Las respuestas de este grupo focal fueron variadas y esto se debe a que sus respuestas se basaron desde la experiencia y vivencias que se han suscitado con sus compañeros de trabajo, pero en su mayoría, los participantes de este grupo focal manifestaron que algo que les molesta e incomoda a tal grado que les causa malestar trabajar con sus compañeros, es que algunos de ellos son generadores de chismes, provocando que se destruya el compañerismo y la colaboración mutua, además en un segundo plano también mencionaron comportamientos desagradables como la impuntualidad, el no comunicar como se sienten, la mentira y la desobediencia.

Pregunta No. 3

¿Cómo hacen para Trabajar con Aquellas Personas con las que no se Sienten a Gusto Trabajando o Mantienen fuertes Diferencias con Ellas?

**Igualdad de Opinión:
Ser Indiferente**



Figura 21. Comportamiento al Trabajar con Alguien que No me Agradece
Fuente: Elaboración Propia

Origen de Datos: Entrevistados del Grupo Focal

Fuente de Información: Respuestas

- ✓ Si no me siento a gusto con alguien, me limito haciendo mi parte.
 - ✓ Yo continuo con mi actividad, ya que uno viene a trabajar no a escoger si trabaja o no trabaja.
 - ✓ Yo hago mi trabajo cumpliendo con responsabilidad mi actividad, allá la otra persona como hace su trabajo, ya que al final será el jefe de área el que evaluará el trabajo.
 - ✓ Toca seguir trabajando, porque para eso me pagan, me lleve o no me lleve con mis compañeros.
 - ✓ Yo puedo trabajar con mi propio enemigo, lo que tengo que cumplir son mis actividades.
 - ✓ Creo que en nuestra área no se hace nada al respecto de esta situación, por lo tanto exista o no exista apatía con nuestros compañeros de trabajo, toca trabajar y cumplir con nuestras funciones.
-

Análisis:

Todos los participantes manifestaron que a la hora de realizar su trabajo con algún compañero con el que tienen algún roce, incomodidad o disgusto, lo que hacen es seguir trabajando por su lado y realizar la parte que les corresponde, pero que de alguna manera esta situación interrumpe el resultado final de la actividad realizada, porque el trabajar con alguien que causa molestia ocasiona que no exista comunicación entre las partes implicadas, por lo que no se puede organizar, ni planificar las actividades, generando retrasos y acumulación de trabajo. Al trabajar dentro de un equipo de trabajo, aunque uno haga su parte con responsabilidad, de igual manera todos los miembros de un equipo serán responsables del resultado final que se obtengan de una actividad laboral, por lo que no resultará nada productivo ser indiferente con alguien a la hora de trabajar.

Pregunta No. 4

Por lo General los Conflictos Obedecen a Factores como: Falta de Compromiso, Incomunicación, Irrespeto, Falta de Colaboración y Descortesía. ¿Cuál de estos Factores, Considera que los Trabajadores se Enfrentan de manera Cotidiana?

La Mayoría Opino:
Falta de Colaboración



La Minoría Opino:
Falta de Compañerismo



Figura 22. Factores que Desencadenan Conflictos Personales

Fuente: Elaboración Propia

Origen de Datos: Entrevistados del Grupo Focal

Fuente de Información: Respuestas

- ✓ Falta de compañerismo y solidaridad
 - ✓ Falta de colaboración.
 - ✓ Falta de colaboración y esto provoca que los equipos de trabajo sean deficientes.
 - ✓ Comprensión y compañerismo entre los compañeros.
 - ✓ Falta de colaboración, y al que no colabora se le debe hacer un llamamiento.
 - ✓ Falta de colaboración y falta de autoridad del jefe.
-

Análisis:

La mayor parte de los participantes manifestaron que el factor más preponderante para que se generen los conflictos a la hora de trabajar juntos, es la falta de colaboración por parte de sus compañeros de trabajo por lo que un participante mencionó que esto se debe a la falta de autoridad del jefe de área, así también hubo una minoría que mencionó la falta de compañerismo el mismo que conlleva a una falta de solidaridad y comprensión. Para obtener resultados exitosos, el trabajo requiere de un compromiso con otras personas, ya que la base de la colaboración son los seres humanos, y por ende, su carácter que muchas veces pueden ser desconcertantes y frustrantes, por lo tanto los colaboradores deben tener el deseo y la capacidad de interaccionar de forma armoniosa para que exista compañerismo.

Pregunta No. 5

¿Cómo se ve Afectada el Área Laboral por estos Conflictos?



Figura 23. Afectación del Área Laboral por los Conflictos

Fuente: Elaboración Propia

Origen de Datos: Entrevistados del Grupo Focal

Fuente de Información: Respuestas

- ✓ Afectando primero a nuestros jefes, porque vienen las quejas de las máximas autoridades.
 - ✓ El área se ve afectada por la acumulación de trabajo, lo que causa quejas y reclamos.
 - ✓ Cambios de carácter de los compañeros de trabajo afectando los horarios de trabajo.
 - ✓ Trabajadores desmotivados
 - ✓ Se ve afectada por chismes y mentiras.
 - ✓ Desconfianza de nuestra área de trabajo por el incumplimiento de funciones por las quejas y reclamos.
-

Análisis:

La mayoría de los participantes de este grupo focal manifestaron que el área de Mantenimiento se ve afectada por las quejas que vienen de las diferentes unidades administrativas de la universidad, las mismas que manifiestan el incumplimiento de funciones o una actividad no realizada en su unidad. Ante estas quejas los trabajadores hicieron hincapié en que trabajar con alguien que no desea cooperar es una experiencia desagradable, la misma que genera un impacto en el desarrollo de las actividades, ya que existen compañeros que no cumplen las asignaciones encomendadas e impiden el logro de las metas en el tiempo o en la forma predefinidos, lo que

causa demoras en el cumplimiento de actividades y por consecuencia se da la acumulación de trabajo.

Pregunta No. 6

¿Qué Alternativa de Solución diría Usted que se Debería tomar ante los Conflictos que se Suscitan con Algunos Compañeros de Trabajo?



Figura 24. Alternativa de Solución Ante los Conflictos Laborales

Fuente: Elaboración Propia

Origen de Datos: Entrevistados del Grupo Focal

Fuente de Información: Respuestas

- ✓ Capacitación para todas las unidades administrativas.
 - ✓ Capacitación de relaciones humanas.
 - ✓ Falta capacitación en relaciones humanas, antes se daba cada 6 meses y ahora se han olvidado.
 - ✓ Se debe capacitar en lo que respecta al buen trato, pero hay que empezar con los mandos altos.
 - ✓ La mala educación en las oficinas se hace evidente, por ello es necesario talleres de relaciones humanas.
-

Análisis:

Los participantes en su totalidad manifestaron que una alternativa de solución es la capacitación en relaciones humanas, pero no solamente a nivel de su área de trabajo sino a nivel de toda la institución, ya que esto permitirá que valores como el respeto, comprensión, cortesía, cooperación y comunicación de como resultado un clima laboral lleno de armonía. Desarrollar y fortalecer las relaciones interpersonales dará como resultado personas productivas y

satisfechas en el entorno laboral, algo que será fundamental para mantener una buena relación tanto con sus compañeros de trabajo y con sus jefes.

Pregunta No. 7

¿La Empresa o su Área de Trabajo tienen Un Plan de Manejo de Conflictos y Resolución de los Mismos?



Figura 25. Existencia de Un Plan de Acción para Mitigar los Conflictos.

Fuente: Elaboración Propia

Origen de Datos: Entrevistados del Grupo Focal

Fuente de Información: Respuestas

- ✓ Yo no he escuchado de algún plan, y eso que estoy aquí ya cuatro años en la universidad.
 - ✓ No existe.
 - ✓ Para nada.
 - ✓ Lo que se hace en estos casos es ir con nuestro jefe para que él resuelva.
 - ✓ No tenemos un plan de acción, sino podemos resolver es el jefe quien interviene.
 - ✓ Yo no he visto que se aplique un plan en situaciones conflictivas.
 - ✓ Lo que he visto es más bien que regañan y nos mandan donde el jefe de talento humano.
-

Análisis:

Los participantes manifestaron en su totalidad que ni su área de trabajo ni la institución tienen un plan de manejos de conflictos, por lo que, sí existe una situación de molestia o incomodidad con algún compañero de trabajo, lo que se hace es mantener un diálogo con la persona en conflicto, pero sí de esta conversación no resulta nada positivo, quien interviene como mediador

es el jefe de área, el mismo que ha podido dar solución a situaciones desagradables con sus colaboradores, pero que también han existido situaciones en donde las partes involucradas no han podido limar asperezas por lo que la mediación no ha sido fructífera. Cabe mencionar que en todo grupo de trabajo existen conflictos y esto se debe a que cada integrante tiene distinta educación, tradiciones, convicciones, metas etc., lo importante es que el líder tenga la habilidad de poder mediar y encontrar una solución a esos problemas.

Pregunta No. 8

¿Qué Sugerencia o Consejo Podrían dar para poder Trabajar en un Ambiente Armónico dentro de un Grupo de Trabajo?



Figura 26. Consejos para Poder Trabajar en Un Ambiente Armónico
Fuente: Elaboración Propia

Origen de Datos: Entrevistados del Grupo Focal

Fuente de Información: Respuestas

- ✓ Ser leal, puntual, ordenado y educado.
 - ✓ Ser cumplido y que exista el diálogo.
 - ✓ Comunicación.
 - ✓ Ser respetuosos con todos.
 - ✓ Tener compromiso, ser respetuoso y una actitud positiva.
 - ✓ Diálogo y comprensión.
 - ✓ Ser obedientes desempeñando bien nuestro trabajo, tener comunicación y tener diálogo.
 - ✓ Comunicación y respeto.
-

Análisis:

La mayoría coincide que el respeto y la comunicación son las bases fundamentales para el mejoramiento de las relaciones humanas en el entorno laboral, y ciertamente se puede decir que el valor del respeto expone el mejoramiento de la comunicación laboral, ya que conlleva a un diálogo productivo y esto solo se logra cuando en la empresa se tiene un diálogo respetuoso que considere el ganar-ganar de las partes. Pero se debe considerar que el respeto no solamente va a generar una comunicación efectiva, sino que también generará y mejorará aspectos como lo es el compromiso, comprensión, obediencia y la puntualidad entre los trabajadores, propiciando el trabajo en equipo. Finalmente, el éxito y desarrollo organizacional radicará en que el líder sea capaz de generar una cultura organizacional que proyecte el respeto entre colaboradores y sea capaz de incorporar los mejores canales de comunicación que conlleven a un dialogo positivo entre colaboradores propiciando una convivencia armónica en el trabajo.

13 Propuesta Central para el Manejo de Conflictos Laborales

13.1 Título de la Propuesta

Plan de Mejora para Mitigar los Conflictos Laborales en la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.

13.2 Presentación

Obtenidos los resultados a través del instrumento se procederá a realizar una propuesta que tendrá como fin, mejorar las relaciones laborales que se ven afectadas por los conflictos que se suscitan en la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija, los mismos que permitieron evidenciar las falencias que se suscitan en el área.

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

13.3 Justificación.

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

El presente plan tiene como finalidad mitigar los conflictos laborales que se suscitan dentro del área de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende 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 empresa puede ir en picada sin ser consciente de ello, por tal motivo es importante gestionar oportunamente los conflictos laborales.

Por lo que se propone un plan de acción para mencionada área de trabajo con el fin de mitigar los conflictos laborales existentes entre los colaboradores del área, especialmente cuando forman parte de un mismo grupo de trabajo, por lo que es importante gestionar adecuadamente los 86 equipos de trabajo, ya que ellos son un pilar fundamental para el desarrollo y funcionamiento de una empresa.

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

Por lo tanto, siempre habrá situaciones de desacuerdo en nuestro ámbito laboral, por las diferencias existentes entre los seres humanos, ya que pensamos distinto, tenemos puntos de vista e interés diferentes etc., por lo que nuestros líderes serán los encargados de aplicar estrategias, técnicas o acciones necesarias que mitiguen estas discrepancias, buscando alternativas de solución que, de tranquilidad para ambas partes, así como también el ser motivador contagiándolos de una actitud positiva en donde sientan un mayor interés en cumplir los objetivos del área de trabajo y que estos vayan concatenados con sus objetivos personales.

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.

13.4 Objetivos del Plan de Acción

13.4.1 Objetivo General

Proveer a la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija de las herramientas necesarias para mejorar el clima laboral, de acuerdo a la última evaluación realizada.

13.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima laboral.
- ✓ Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.
- ✓ Elevar la ponderación obtenida en las áreas que se calificó inferior a lo esperado para la próxima evaluación de clima laboral.

13.5 Desarrollo de la Propuesta

El objetivo de proponer un plan para mejorar la satisfacción laboral y resolver las situaciones conflictivas es contribuir a mejorar el Clima Organizacional de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija, así como resolver las problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral realizado y enfocándonos en los temas más urgentes por resolver.

El aporte que se hará es aplicar un plan de mejora enfocado en la satisfacción laboral que contribuiría a establecer un clima organizacional favorable, con reuniones de trabajos, estableciendo líneas de conducta y de organización para lograr la armonía laboral. El plan también incluiría mejoras de las condiciones físicas, ambientales y actividades para propiciar la cohesión del grupo. También mejoras en los métodos, estilos de dirección y proceso de toma de decisiones. Establecer formas de reconocer y solucionar la motivación del personal y acciones que ayuden a disminuir los niveles de estrés. Y por último la creación de un área para resolución

de conflictos y derivaciones de las situaciones críticas a un consultor externo o profesional especializado.

13.6 Etapa Estratégica

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los métodos aplicados para determinar las causas que afectan la Satisfacción Laboral, proponemos el Plan de Mejoras basado en:

13.6.1 Promover el Respeto

Un jefe que ordena y pide las tareas de forma brusca, con desprecio y levantando el tono de voz, demostrará falta de liderazgo y de empatía. Todo ello perjudica al ambiente laboral, a la productividad y a las relaciones personales. Para esto los líderes deben hacer cursos de coaching ontológico y poner en práctica pautas de conducta como la amabilidad, eliminar las conductas groseras de su rutina diaria, escuchar con una actitud proactiva, esfuerzo, voluntad, atención y concentración, brindar apoyo y no poner excusas responsabilizándose de sus acciones, y sobre todo evolucionar o sea estar abierto a los cambios. Promover el respeto y tolerancia ante todo es de gran importancia para fomentar la armonía del equipo.

13.6.2 Buscar el Feedback con los Trabajadores

Que cada empleado se sienta persona y no un número dentro de una organización es muy importante. A las personas les gusta sentirse integradas y que su opinión se tenga en cuenta. Todo ello ayuda a sentir que se forma parte de un proyecto.

Como primer paso se puede pedir al empleado que haga una autoevaluación estructurada como forma de ver como perciben ellos su propio trabajo y desde esa base comenzar un feedback constructivo, se pueden sugerir cambios posibles en el flujo de trabajo y los procesos internos. Hay que resaltar las fortalezas del empleado buscar desarrollar sus habilidades es clave para ayudarlo a desempeñarse en un nivel superior. Ponerse en el lugar del empleado, del otro, ya que todos tenemos problemas personales, y los jefes deben ver qué es lo que los afecta y ayudar

o mostrarle empatía. Y por último elaborar un plan de acción de los pasos específicos a seguir creando una lista de objetivos a corto y largo plazo para solucionar los problemas.

Además, el feedback con los empleados se debe trabajar cuidadosamente y de forma constante. Hay que invertir tiempo y espacio para escuchar a tu equipo.

No es simple “postureo” sino que con ello se lograrán diversos objetivos: ideas para mejorar en distintas áreas de la organización, reconocimiento de problemas de forma más sencilla, identificación de los empleados que restan valor a tu empresa y elementos que frenan la evolución, además de percatarse de todo lo contrario: empleados de alto rendimiento (High Performer) que aportan valor añadido al negocio o identificar empleados de alto talento potencial (High – Potential) que poseen un gran potencial tanto a nivel individual como colectivo y gran capacidad para asumir roles de liderazgo dentro de una organización con éxito.

Cuidar la igualdad en las relaciones con los empleados y también entre ellos es otro punto para tener en cuenta. Vigilar que no exista ningún tipo de discriminación, falta de criterio en las decisiones de equipo o falta de compañerismo, ya que ponen en peligro el ambiente de trabajo.

Trabajando cada uno de estos puntos, nos aseguramos casi seguro un alto grado de motivación de nuestro equipo.

13.6.3 Capacidad de Liderazgo

La flexibilidad ante diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral y que se traten de forma personalizada, genera un clima laboral positivo que fomenta el éxito del negocio.

Saber manejar de forma apropiada las crisis del día a día es vital. Mantener la calma, el orden, transmitir el mensaje adecuado y de forma correcta al equipo y mostrar seguridad en la gestión del problema son algunos aspectos que ayudan a que tus empleados tengan absoluta confianza en ti como líder.

Otro de los aspectos clave es conseguir implicación entre los empleados. Generarla es primordial a través de técnicas de liderazgo y unas condiciones laborales adecuadas para evitar, por ejemplo, el absentismo laboral o el bajo rendimiento.

13.6.4 Reconocimiento hacia los Empleados

Cuando no se reconoce un trabajo bien hecho, el clima laboral se puede deteriorar progresivamente. Por ello es importante que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento que premie y reconozca logros.

13.6.5 Lugar de Trabajo Adecuado

El lugar de trabajo es donde los empleados pasan la mayor parte del tiempo en su día a día. Por eso hay que considerar ciertos aspectos esenciales para que se sientan cómodos. Un lugar de trabajo amplio, con una buena distribución, buena iluminación, con un orden definido y limpio, permitirá al equipo trabajar correctamente y mejorará su bienestar y su rendimiento dentro de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.

La decoración del lugar de trabajo puede ser una ayuda para crear un ambiente agradable. Pizarras donde los integrantes del equipo puedan compartir ideas y comentarios, cuadros inspiradores y sensación de marca a través de diferentes atributos son algunas posibles ideas.

13.6.6 Flexibilidad Horaria

Ya son muchos estudios que corroboran que el horario tradicional de oficina de 8h de la mañana a 18h de la tarde tiende a ser cada vez menos eficiente a nivel productivo en las empresas. No todas las personas trabajan de manera productiva a las mismas horas y la flexibilidad horaria ayuda también a la conciliación familiar y personal. Los empleados agradecerán el gesto y se sentirán valorados de forma personalizada. Otra de las opciones es poder ofrecer el trabajo telemático si el negocio lo permite. Poder trabajar desde casa una vez a la semana, por ejemplo.

La idea es trabajar por metas y objetivos más que cubrir las horas del reloj. Este grado de autonomía que se otorga a las personas favorece a conseguir un buen clima.

13.6.7 Procesos, Tareas y Organización

Es importante para los trabajadores disponer de protocolos y procedimientos claros en su trabajo. Tanto a nivel individual como a nivel organizacional tener estos puntos desarrollados facilitan la cumplimentación de objetivos y favorecen el buen ambiente laboral.

13.6.8 Fomentar el Team Building

Realizar actividades fuera del espacio empresarial reforzará la idea de equipo y compañerismo. Es una manera ideal para combatir el estrés en un ambiente más distendido. La integración es fundamental para mejorar el clima organizacional y el compromiso con la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija. Así que, ¿Por qué no una jornada laboral divertida en un paintball, room scape o un asado en un quincho o lugar en el campo? La diferencia entre poder trabajar estos puntos o no es la que nos permitirá tener o no un buen clima laboral. Recordemos que los empleados satisfechos y motivados son empleados productivos. Trabajar rápido el clima laboral no quiere decir que obtengamos resultados a corto plazo, todo lo contrario, pero aportará grandes beneficios en todos los aspectos.

13.7 Etapa Táctica

Tabla 17
Etapa Táctica

Medida a Implementar	Acciones	Responsable
Realizar un Trabajo Planificado para Mejorar las Condiciones Físicas y Ambientales de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.	1. Mejorar la aireación y ventilación de los espacios, ya que los ambientes son muy cerrados, con pocas ventanas y sin luz. 2. Poner mobiliario acorde con los espacios, funcionales, que no ocupen tanto lugar físico ya que hay departamentos con espacios reducidos y varios empleados en una misma oficina. 3. Los equipos de informática también puestos estratégicamente para no obstaculizar el trabajo de escritorio, con monitores planos y teclados chatos para ocupar menos lugar.	Director a Cargo Responsable Comercial

	4. Suministrar los elementos necesarios para la actividad administrativa como ser útiles y materiales de trabajo indispensables para el trabajo diario. 5. Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, el mobiliario, es la más apropiada para la realización del trabajo. 6. Colaborar para mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado.	
Realizar Un Trabajo Organizado para Mejorar las Actividades Laborales.	1. Desarrollar e incentivar la excelencia en la atención de las personas a las que se atiende en cada departamento. 2. Buscar soluciones concretas para cada problema que se presenta. 3. Realizar reuniones con los trabajadores para explicarles cualquier situación laboral que genere movimientos o cambios en la organización. 4. Distribuir las funciones de acuerdo con el perfil de cada empleado y trabajar en la búsqueda de soluciones para las quejas o disconformidades de los trabajadores.	Responsable a Cargo Analista Comercial
Lograr una Correcta Cohesión Grupal para Alcanzar los Objetivos Propuestos por la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.	1. Implementar cursos de capacitación tendientes a mejorar la comunicación entre los empleados y los jefes. 2. Diseñar actividades para capacitar a los trabajadores en habilidades y destrezas para poder resolver conflictos. 3. Crear conciencia de lo importante que es trabajar en equipo y realizar actividad en común con el propósito de lograr ese tipo de trabajo.	Responsable a Cargo Técnico de Sanciones
Mejorar los Métodos y Manejos de Dirección y los Procesos de Toma de Decisiones.	1. Asistir o dar cursos sobre liderazgo sus técnicas y como aplicar- los en la organización para alcanzar el éxito. 2. Cursos para jefes sobre reuniones eficaces y para los empleados sobre escucha activa. 3. Escuchar las diferentes opiniones de los mismos integrantes de cada área para la toma de decisiones. 4. Mantener un feedback constante entre jefes y empleados. 5. Desarrollar talleres con especialistas sobre técnicas para manejar los cambios y el temor a tomar decisiones.	Responsable a Cargo Técnico de Sanciones
Implementar Un Programa para Directivos y Empleados sobre Fomentar el Clima Organizacional Adecuado y Mejorar las Relaciones Interpersonales.	1. Cursos sobre temas que influyen directamente en el clima laboral como ser la motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, situaciones de conflicto entre pares, actitudes). Estos cursos tienen que tener una parte teórica y otra práctica para dar soluciones a las problemáticas que existen entre empleados entre sí y entre ellos y los directivos. 2. Realizar actividades y discusiones en grupo sobre los factores que influyen en el clima organizacional o laboral.	Responsable a Cargo Analista Comercial
Establecer Formas de Reconocimiento que Permitan una Mayor Motivación de los Empleados o Trabajadores.	1. Dar premios o incentivos mensuales o anuales para estimular al empleado en sus tareas y estimularlos de esta forma a lograr mejores resultados en la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.	Director a Cargo Responsable Comercial

Fuente: Elaboración Propia

Para poder mejorar el clima organizacional en la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija en cuestión, se propone llevar a cabo las siguientes actividades ya que son las áreas que presentaron deficiencias luego de realizar la encuesta a los empleados:

13.8 Programas de Capacitación

Antecedentes: En base a la investigación de campo realizada, se observó que la mayoría de empleados no conocen los programas de capacitación que se dictan en la empresa. Por lo que se considera necesario implementar nuevos programas de capacitación especializados y darlos a conocer a los empleados de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.

Objetivo: Proveer a todos los empleados de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija del entrenamiento necesario, en cada área de su especialidad para que estos sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades, obteniendo con esto una mejora en el desarrollo de todas las actividades internas y externas.

Responsables: El área de capacitación de Recursos Humanos, Jefes y Sub jefes.

Alcance: destinado a todos los empleados de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija sean Gerente Regional, Jefes de Unidades, Personal Eventual y Consultores de Línea de la empresa.

Propósito: Ofrecer capacitaciones continuas para todos los empleados de la empresa.

Descripción: Las capacitaciones propuestas, están diseñadas para que todos los empleados de la empresa tengan acceso a las mismas. Además dichas capacitaciones son dirigidas a las áreas que tienen que ser mejoradas, debiendo ofrecer, éstos resultados a corto plazo. Se han dividido las capacitaciones de la manera en que se hizo el estudio ya que consideramos que es la mejor manera de identificar y mejorar las áreas deficientes, a través de la investigación. Se tomó en cuenta a todos los empleados, de todos los niveles.

Lineamientos: Las capacitaciones serán coordinadas por el área de capacitación o departamento de recursos humanos.

- ✓ Serán impartidas en horario de la tarde.
- ✓ Se harán en grupos por la cantidad o cupo

Actividades: Las capacitaciones propuestas serán:

- ✓ Capacitaciones propuestas para Jefaturas de área.
- ✓ Capacitación propuesta para el personal eventual.
- ✓ Capacitación propuesta para el personal de consultores en línea.

Recursos: Los recursos que se necesitan son:

- ✓ Facilitador
- ✓ Computadora (de Informática) del lugar de trabajo
- ✓ Cañón (de Informática) del lugar de trabajo
- ✓ Salones de Capacitación del área de capacitación
- ✓ Material de apoyo (biromes, apuntes, fotocopias, marcadores)

Indicadores:

- ✓ Reducción del Nivel de quejas
- ✓ Mejores Resultados de las Evaluaciones de Desempeño
- ✓ Menos Accidentes
- ✓ Menos supervisión se minimizan errores

Tiempo: El tiempo aproximado para desarrollar todas las capacitaciones propuestas será de 10 meses a partir del mes de marzo del año en curso.

Costo: El presupuesto está en Anexo 5.

Aclaración: Sólo se consignan los gastos de los honorarios de los capacitadores que vienen de otros lugares, hay muchos cursos que los disertantes son de la misma organización y trabajan ad honorem dentro de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija. También se tiene en cuenta los gastos de alojamiento y pasajes de los capacitadores y gastos de materiales didácticos varios como así también los gastos de refrigerio en cada intervalo de los cursos.

La organización proveerá el cañón, la computadora y el material didáctico. Las capacitaciones serán en las instalaciones de la organización, en el área de capacitación.

Beneficio: Contar con personal capacitado que ofrezca una mejor calidad de trabajo. Logrando con esto una mayor eficiencia en todas las áreas de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.

13.9 Programas de Motivación

Antecedentes: En base a la investigación de campo realizada, se observó que la mayoría de empleados no conocen los programas de motivación que tiene la organización ya que estos no existen. Por lo que se considera necesario implementar nuevos programas de motivación que apliquen a todo el personal.

Objetivo General: Implementar programas de motivación para que los empleados de la organización estén incentivados en el desempeño de sus funciones.

Responsables: El área de capacitación, Jefes y sub jefes.

Propósito: Crear e implementar programas de motivación en el que se involucre a todos los empleados de la organización.

Descripción: La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual se traduce en un alto

rendimiento del personal. Los programas serán coordinados por el área de capacitación o Recursos Humanos y llevarán el control de que estos se cumplan.

Los Jefes tendrán dentro de sus objetivos utilizar estos programas para motivar a los empleados.

Recursos:

- ✓ Papelería
- ✓ Premios
- ✓ Personal encargado de elaboración de la presentación de los programas

Indicadores:

- ✓ Reducción del Nivel de Quejas
- ✓ Mayor Grado de Participación de los empleados
- ✓ Mejores Resultados de las Evaluaciones de Desempeño
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Mejor ambiente laboral
- ✓ Cumplimiento de Metas y Objetivos

Tiempo y Costo: Se recomienda que estos programas de motivación sean implementados de la siguiente de la forma:

Los primeros días de los meses de marzo, abril, julio y septiembre del año en curso.

Costos: detallado en Anexo 6.

13.10 Técnicas para Mejorar la Comunicación

Objetivo: Implementar un nuevo sistema de comunicación, del cual todos los empleados sean parte, implementando comunicación cruzada, entre jefes y Empleados.

Responsables: La unidad de Comunicaciones de la organización, el área de capacitación de la organización, Jefes, subjes y Dirección de RRHH

Descripción:

Cuando una organización no comunica bien, el discurso se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras. Si no hay una buena comunicación entre los colaboradores, cada cual entenderá las cosas de forma diferente y la inexistencia de un discurso común los desorientará para que la Comunicación en la organización sea eficaz y se presente como organizada debe tener una clara finalidad, es decir estar vinculada a objetivos, y a un plan en su conjunto. Debe de ser MULTIDIRECCIONAL, con esto queremos decir que arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal.

Es necesario introducir tecnologías informáticas simples de comunicación, esta debe ser amigable para todos los empleados, es necesario dejar atrás la idea que el uso de Internet o correo electrónico, es solo para los ejecutivos de alto nivel; es una herramienta con la que todos los empleados de la institución deben de contar ya que facilita la comunicación entre los mismos, de distintos departamentos y su costo es bastante accesible.

Es necesario también crear programas de comunicación ascendente, esto con la finalidad de que los Gerentes y Jefes conozcan todas las necesidades de sus empleados, Cada departamento debe formular sus propios objetivos, en función al plan estratégico de la empresa, Lo importante es crear en los empleados la necesidad de llegar a estos. Esto se puede lograr si hacemos a todos los empleados, partícipes de la creación de los mismos, y dejar que los empleados logren estos objetivos con libertad, creatividad y mucha responsabilidad.

Se trata de hacer parte a todos los empleados de este nuevo concepto para la Organización, una nueva forma de administrar al personal donde se integran todos los recursos: Capital, producción, Recurso Humano, Tecnología y equipo. Todo esto haciendo uso de una comunicación eficiente para lograr los objetivos de la organización.

Es necesario educar a los jefes para tener “la puerta abierta” un jefe que se encierra en su despacho y delega responsabilidades, aumentará el aislamiento, por lo que la comunicación entonces presenta ciertos fallos.

Actividades: Se pondrá en práctica la cultura de comunicación ascendente para que mejore el clima organizacional en la organización. Se le dará una charla a todo el personal sobre la importancia de la comunicación y el papel clave que juega en la empresa.

La dirección general de informática se encargará de instalar el equipo, el Internet y software necesarios para mejorar la comunicación en la organización.

Indicadores:

- ✓ Reducción del Nivel de quejas
- ✓ Mejores Relaciones Laborales
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Cumplimiento de metas y objetivos
- ✓ Menos accidentes
- ✓ Buena Moral

Recursos:

- ✓ Equipo informático
- ✓ Internet
- ✓ Software
- ✓ Salón de capacitación para darla breve charla de importancia de la comunicación a los empleados.

Tiempo: A partir de los primeros de mayo del año en curso.

Costo: detallado en Anexo 6.

13.11 Evaluación de Desempeño y Feed - Back para Mejora Continua

Objetivo: Actualizar la evaluación de desempeño y retroalimentación de manera que proporcione una descripción exacta y confiable de la forma en que el empleado debe llevar a cabo sus funciones para mejorar el Clima Organizacional.

Responsables: Jefes y el área de capacitación

Descripción: El sistema de evaluación y desempeño estará directamente relacionado con el puesto y debe ser práctico y confiable. Este tendrá niveles de medición completamente verificables.

Las evaluaciones que se recomiendan son:

- ✓ Prueba (A los tres meses de haber ingresado en la empresa)
- ✓ Semestral
- ✓ Anual
- ✓ Otros (Cualquier otro tipo de evaluación que se debe hacer al empleado).

Actividades: Las evaluaciones serán realizadas por el Jefe superior.

Las evaluaciones que se harán son:

- ✓ Prueba (A los tres meses de haber ingresado en la empresa)
- ✓ Semestral
- ✓ Anual
- ✓ Otros (Cualquier otro De prueba, Semestral, Anual y Otros)

Las evaluaciones deben ser firmadas por el empleado como constancia que se le brindó la retroalimentación de su desempeño.

La retroalimentación de la evaluación debe ser dada al empleado no más 15 días después de realizada la evaluación.

Indicadores:

- ✓ Mejor desempeño de los empleados en sus evaluaciones
- ✓ Cumplimiento de metas y objetivos
- ✓ Seguimiento a las recomendaciones de la evaluación del desempeño anterior.

Tiempo: Se comenzarán a partir de Julio del año en curso según la calendarización anual de las evaluaciones, se recomiendan dos por año.

Costo: detallado en Anexo 6.

13.12 Formación de Liderazgo Participativo

Objetivo: Lograr que los jefes desarrollen y practiquen el liderazgo participativo para contribuir a un clima organizacional agradable.

Responsable: El área de capacitación o rrhh.

Descripción: Se capacitará a los jefes para que estos adquieran conocimientos del liderazgo participativo y lo pongan en práctica. El curso será impartido por una persona del departamento del área de capacitación o recursos humanos que asistirá a algún seminario de Gerencia con Liderazgo. Este curso les ayudará a los gerentes y jefes a ejercer un liderazgo más visionario, creativo, natural y efectivo en situaciones de desarrollo estratégico, cambio organizacional, trabajo en equipo y búsqueda de alta productividad y motivación.

Actividades: En junio una persona del área de capacitación o de Recursos Humanos asistirá al seminario de Liderazgo. La persona de Recursos Humanos que asista será “facilitador” del

seminario y será impartido a los Jefes. El área de capacitación y Recursos Humanos planificarán el calendario de los cursos.

Se realizará el seminario en varios grupos de 10 a 15 integrantes.

El temario que se les impartirá a los jefes es muy aplicable a la realidad y tendrá casos prácticos.

Recursos:

- ✓ Facilitador
- ✓ Salón de Capacitación
- ✓ Computadora
- ✓ Cañón
- ✓ Material de apoyo

Indicadores:

- ✓ Mejor Desempeño de los empleados
- ✓ Se aumenta la participación de grupo
- ✓ Los empleados están informados
- ✓ Se cumple con los objetivos y metas
- ✓ Buena Moral
- ✓ Mejor Comunicación

Tiempo: Se propone comenzar los seminarios para todos los jefes y subjefes en el mes de agosto del año en curso.

Costo: detallado en Anexo 6.

14 Presupuesto de Inversión de la Propuesta

14.1 Presupuesto

Un presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de una empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

14.1.1 Presupuesto General de la Propuesta

El costo total de la propuesta es de Bs. 81.146,35 (Ochenta y Un Mil Ciento Cuarenta y Seis 35/100 Bolivianos), por 1 participante, incluye los servicios personales, servicios no personales, materiales y suministros y activos reales.

Tabla 18
Presupuesto General de la Propuesta

Part. Presup.	Descripción Objeto del Gasto	Presup. Vig. Gestión 2023
12100	Personal Eventual	38.500,00
13110	Régimen de Corto Plazo (Salud)	3.850,00
13120	Prima de riesgo Profesional Régimen de Largo Plazo	658,35
13131	Aporte Patronal Solidario 3%	1.155,00
13200	Aporte Patronal para Vivienda	770,00
22110	Pasajes al Interior del País	1.920,00
22210	Viáticos por Viajes al Interior del País	5.040,00
23400	Otros Alquileres	6.000,00
25600	Servicio de Imprenta y Servicios Fotográficos	375,00
31120	Gastos por Alimentos y Otros Similares	6.000,00
32100	Papel de Escritorio	1.050,00
32200	Productos de Artes Gráficas, Papel y Cartón	200,00
34110	Combustible, Lubricantes y Derivados para Consumo	2.744,00
39500	Útiles de Escritorio y Oficina	2.662,00
43110	Equipos de Oficina y Muebles	1.022,00
43120	Equipos de Computación	5.800,00
43600	Equipo Educativo y Recreativo	3.400,00
Total en Bolivianos		81.146,35

Fuente: Elaboración Propia

14.1.2 Servicios Personales

Tabla 19

Servicios Personales

Partidas	Descripción	Unidad Medida	Precio Unitario Bs.	Cantidad Requerida	Monto Estimado Bs.
10000	SERVICIOS PERSONALES				44.933,35
120000	Empleados No Permanentes				38.500,00
12100	Personal Eventual				38.500,00
	Capacitador	Mes/Hombre	3.500,00	11	38.500,00
130000	Previsión Social				6.433,35
13110	Régimen de Corto Plazo (salud)	Global	3.850,00	1	3.850,00
13120	Prima de Riesgo Profesional Régimen de Largo Plazo	Global	658,35	1	658,35
13131	Aporte Patronal Solidario 3%	Global	1.155,00	1	1.155,00
13200	Aporte Patronal para Vivienda	Global	770,00	1	770,00

Fuente: Elaboración Propia

14.1.3 Servicios No Personales

Tabla 20

Servicios no Personales

Partidas	Descripción	Unidad Medida	Precio Unitario Bs.	Cantidad Requerida	Monto Estimado Bs.
20000	SERVICIOS NO PERSONALES				13.335,00
22000	Servicios de Transporte y Seguros				6.960,00
22110	Pasajes al Interior del País				1.920,00
	Cobija - Puerto Rico - Cobija	Pasajes	70,00	10	700,00
	Cobija - El Sena - Cobija	Pasajes	100,00	5	500,00
	Cobija - Chive - Cobija	Pasajes	120,00	6	720,00
22210	Viáticos por Viajes al Interior del País				5.040,00
	AREA URBANA				0,00
	Capacitador	Día IVA	297,00	0	0,00
	AREA RURAL				5.040,00
	Capacitador	Día IVA	144,00	35	5.040,00
23000	Alquileres				6.000,00
23400	Otros Alquileres				6.000,00
	Alquiler de Local	Local	600,00	10	6.000,00

25000	Servicios Profesionales y Comerciales	-	-	-	375,00
25600	Servicios de Imprenta, Fotocopiado y Fotográficos				375,00
	Fotocopias y Apuntes	Unidad	0,25	1500	375,00

Fuente: Elaboración Propia

14.1.4 Materiales y Suministros

Tabla 21

Materiales y Suministros

Partidas	Descripción	Unidad Medida	Precio Unitario Bs.	Cantidad Requerida	Monto Estimado Bs.
30000	MATERIALES Y SUMINISTROS				12.656,00
31000	Alimentos y Productos Agroforestales				6.000,00
31120	Gastos por Alimentos y Otros Similares				6.000,00
	Refrigerios en la Mañana	Unidad	15,00	200	3.000,00
	Refrigerios en la Tarde	Unidad	15,00	200	3.000,00
32000	Productos de Papel, Cartón e Impresos				1.250,00
32100	Papel de Escritorio				1.050,00
	Papel Bond (Tamaño Carta) Blanco	Resma	40,00	10	400,00
	Papel Bond (Tamaño Oficio) Blanco	Resma	45,00	10	450,00
	Papel Sabana T/Pliego Color Beige	Hojas	1,00	200	200,00
32200	Productos de Artes Gráficas				200,00
	Sobres Manila Tamaño Oficio	Pieza	4,00	50	200,00
34000	Combustible, Productos Químicos, Farmacéuticos y Otros				2.744,00
34110	Combustible y Lubricantes para Consumo				2.744,00
	Compra de Gasolina	Litros	3,74	600	2.244,00
	Compra de Aceite	Litros	50,00	10	500,00
39000	Productos Varios				2.662,00
39500	Útiles de Escritorio y Oficina				2.662,00
	Archivadores de Palanca	Pieza	45,00	5	225,00
	Engrampadora Pequeña	Pieza	55,00	5	275,00
	Clips Pequeños 32 mm.	Caja	10,00	12	120,00
	Perforadora	Pieza	23,00	4	92,00
	Tóner Hp Laser JET 85 A	Pieza	650,00	3	1.950,00

Fuente: Elaboración Propia

14.1.5 Activo Reales

Tabla 22
Activo Reales

Partidas	Descripción	Unidad Medida	Precio Unitario Bs.	Cantidad Requerida	Monto Estimado Bs.
40000	ACTIVOS REALES				10.222,00
43000	Maquinaria y Equipo				10.222,00
43110	Equipos de Oficina y Muebles				1.022,00
	Sillones Giratorios Semi Ejecutivos	Pieza	1.022,00	1	1.022,00
43120	Equipos de Computación				5.800,00
	Computadora Portátil	Equipo	5.800,00	1	5.800,00
43600	Equipo Educativo y Recreativo				3.400,00
	Data Show	Equipo	3.400,00	1	3.400,00

Fuente: Elaboración Propia

14.2 Fuente de Financiamiento

El financiamiento del presente proyecto estará a cargo de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija a través de la fuente 20 recursos específicos y 220 que define el monto financiado con regalías que se originan por la realización de actividades de explotación de recursos naturales renovables y no renovables.

Tabla 23
Resumen de Fuente de Funcionamiento

Detalle	Financiamiento Interno				Bolivianos	
	T.G.N.	Recursos Propios	Recursos Específicos (Regalías)	IDH	Otros	Total Financ. Interno
Servicios Personales			44.933,35			44.933,35
Servicios No Personales			13.335,00			13.335,00
Materiales y Suministros			12.656,00			12.656,00
Activos Reales			10.222,00			10.222,00
TOTAL						81.146,35

Fuente: Elaboración Propia

15 Cronograma de Actividades del Desarrollo de la Investigación

Estas dimensiones 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 mimos que se exponen en los cuadros anteriores con sus actividades de intervención, y que se deberán gestionarse oportunamente para mitigar los conflictos laborales en la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.

Tabla 24
Diagrama de Gantt

ACT VI AD			Fecha Inicio	Fecha Final	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Programas de Capacitación																																																				
Capacitación Jefes de Unidades	01/03/24	31/12/24						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
Capacitación Personal Eventual	01/03/24	31/12/24						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Capacitación Consultores de Línea	01/03/24	31/12/24						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Programas de Motivación																																																				
Actividades de Integración	01/02/24	31/12/24				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Premios de Reconocimiento	01/04/24	31/12/24						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Beneficios Sociales	01/07/24	31/12/24																			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
Flexibilidad Laboral	01/04/24	31/12/24						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Técnicas para Mejorar la Comunicación	01/05/24	31/12/24													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Evaluación de Desempeño Feed Back Y Seguimiento	01/07/24	31/12/24																			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
Liderazgo Participativo	01/08/24	31/12/24																									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, las dimensiones 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.

16 Conclusiones y Recomendaciones

16.1 Conclusiones

- ✓ Finalizado el proyecto de grado, se concluye que los objetivos planteados al inicio de esta investigación fueron cumplidos en su totalidad, los mismos que fueron los siguientes:
 - La sustentación de esta investigación a través de su marco teórico, ayudo a fortalecer el desarrollo del plan de acción para mejorar las relaciones laborales.
 - Al identificar a la organización o en este caso al área de trabajo, queda demostrado que la misma atravesaba problemas en sus relaciones laborales, afectado a los equipos de trabajo y a su entorno laboral.
 - La captura, análisis y procesamiento de la información que se la realizó a través de un estudio cualitativo, permitió registrar opiniones, deseos, puntos de vista y su sentir con respecto a situaciones que se suscitan con sus compañeros de trabajo, por lo que a través de las dos herramientas de recolección de la información (entrevistas y grupo focal) se pudo percibir malestar y descontento de los colaboradores hacia otros compañeros.
 - El desarrollo de un plan de acción es una propuesta para mitigar conflictos laborales que surgen en la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija, el mismo que servirá de base para otras propuestas de mejora en este entorno laboral, ya que en el área nunca sea realizado una intervención en gestión de conflictos y mucho menos de evaluaciones de clima laboral.

- Se concluye finalmente que las dimensiones conflictivas, tienen mucho que ver las competencias conductuales necesarias para ejercer cada uno de los puestos de trabajo de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.

16.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija, que a más de la aplicación de este plan de acción para mitigar conflictos en su entorno laboral, se realice también evaluaciones de clima laboral para tener más instrumentos de información y tomar cartas sobre el asunto dentro de su entorno laboral.
- ✓ Con respecto a la calidad del liderazgo, se recomienda que el líder se comprometa en guiar, acompañar y respaldar incondicionalmente a sus colaboradores en busca no solamente de las metas trazadas por el área de trabajo, sino de las metas individuales, con el fin de que no exista la percepción por parte de los colaboradores de la existencia del favoritismo por algunos compañeros de trabajo.
- ✓ Se recomienda a la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija que fortalezca competencias conductuales de sus colaboradores, ya que esto permitirá mejorar la calidad de sus actividades en su entorno laboral y la de mitigar conflictos laborales.
- ✓ Llevar a cabo talleres de diálogo con los colaboradores de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija, por lo que se recomienda realizar grupos focales, con el fin de que los colaboradores puedan expresarse y manifestar su sentir y sus deseos, lo cual permitirá mejorar los flujos de comunicación tanto con su líder y con sus compañeros de trabajo.
- ✓ Los cambios de carácter juegan un papel fundamental en la satisfacción laboral, en el funcionamiento de los equipos de trabajo, en los procesos de negociación y mediación de conflictos y por ende en su resolución, por lo que se recomienda que el líder trabaje

en estrategias de inteligencia emocional para que los colaboradores puedan expresar sus sentimientos y necesidades sin temor o miedo.

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

Bibliografía

- Abarca Mora, S. (2007). *Psicología del Niño en Edad Escolar*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Acosta Vera, J. M. (2011). *Cómo Tratar con Personas Conflictivas: Guía para Reducir el Estrés y Mejorar las Relaciones Interpersonales*. Barcelona: Profit Editorial.
- Cavalli, M. C., & Quinteros, L. G. (2010). *Introducción a la Gestión No Adversarial de Conflictos*. Madrid: Editorial Reus S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Covey Stephen. (1996). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. México: Editorial Paidós Ibérica.
- Fernández Ríos, M. (1999). *El Grupo y sus Conflictos*. Cuenca: Editorial Servicio de la Universidad de Castilla - La Mancha.
- Freud, J. (1957). *Sociología del Conflicto*. Buenos Aires: Editorial Fundación Cerien.
- Gaceta Oficial. (2010). *Ley N° 070, de 20 de Diciembre de 2010, Ley de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”*. La Paz, Bolivia: Honorable Congreso Nacional del Estado Plurinacional de Bolivia.
- Gaceta Oficial. (2015). *Ley N° 708 Ley de 25 de Junio de 2015 Ley de Conciliación y Arbitraje*. La Paz, Bolivia: Asamblea Legislativa Plurinacional Bolivia.
- Galán Amador, M. (2016). *Metología de la Investigación*. <http://manuelgalan.blogspot.com/p/guiametodologica-para-investigacion.html> (último acceso: 19 de junio de 2017).
- Honorable Congreso Nacional. (2009). *Constitución Política del Estado*. La Paz, Bolivia: Congreso Nacional del Estado Plurinacional de Bolivia.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. Madrid: Editorial RA-MA.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Décimo Tercera Edición*. México DF: McGraw-Hill Companies Inc.
- Novel Martí, G. (2010). *Mediación Organizacional: Desarrollando Un Modelo de Éxito Compartido*. Madrid: Editorial Reus S.A.

- Redorta, J. (2007). *Cómo Analizar los Conflictos: la Tipología de Conflictos como Herramienta de Medición*. Madrid: Editorial Paidós.
- Redorta, J. (2011). *Gestión de Conflictos: Lo que Necesita Saber*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ridao Rodrigo, S. (2008). *Análisis Pragmalingüístico de Resoluciones de Conflictos: las Mediaciones Laborales - Propuestas de Investigación*. España: Editorial Universidad Almería.
- Robbins, P., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional. Décimo Tercera Edición*. México: Pearson Educación.
- Stephen P, R., & De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. México: Editorial Pearson Educación.
- Tipos De Com. (2017). *Tipos de Investigación*. <http://www.tiposde.com/ciencia/estudio/tipos-deestudio.html> (último acceso: 20 de junio de 2017).

Anexos

Anexo 1: Entrevistas con Informantes Calificados y Líderes de Grupo: con Personal del Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija

Pregunta No. 1

¿Qué se Entiende por Conflictos Laborales?

Pregunta No. 2

¿Cuál es la Actitud de la Mayoría de los Trabajadores Frente a Un Conflicto Laboral?

Pregunta No. 3

¿Por qué se dan los Conflictos en las Relaciones Laborales?

Pregunta No. 4

Por lo General los Conflictos Obedecen a Factores como: Falta de Compromiso, Incomunicación, Irrespeto, Ausencia de Cooperación y Descortesía. ¿Cuál de estos Factores, Considera que en el Ámbito Laboral se Enfrenta de manera Cotidiana?

Pregunta No. 5

¿Qué Impactos Generan estos Conflictos en la Organización?

Pregunta No. 6

¿Cuáles son las Vías para Resolver los Conflictos que se Suscitan dentro de un Ambiente de Trabajo?

Pregunta No. 7

¿Si una de las partes no quiere llegar a un Acuerdo que hacer en esta Situación?

Pregunta No. 8

¿Qué Sugerencia o Consejo podría dar para poder Trabajar en un Ambiente Armónico dentro de un Grupo de Trabajo?

Anexo 2: Resultados del Cuestionario

Pregunta N° 1

¿Qué se Entiende por Conflictos Laborales?

Análisis e Interpretación: Documento del Proyecto de Grado Pagina 46.

Pregunta No. 2

¿Cuál es la Actitud de la Mayoría de los Trabajadores Frente a Un Conflicto Laboral?

Análisis e Interpretación: Documento del Proyecto de Grado Pagina 47.

Pregunta No. 3

¿Por qué se dan los Conflictos en las Relaciones Laborales?

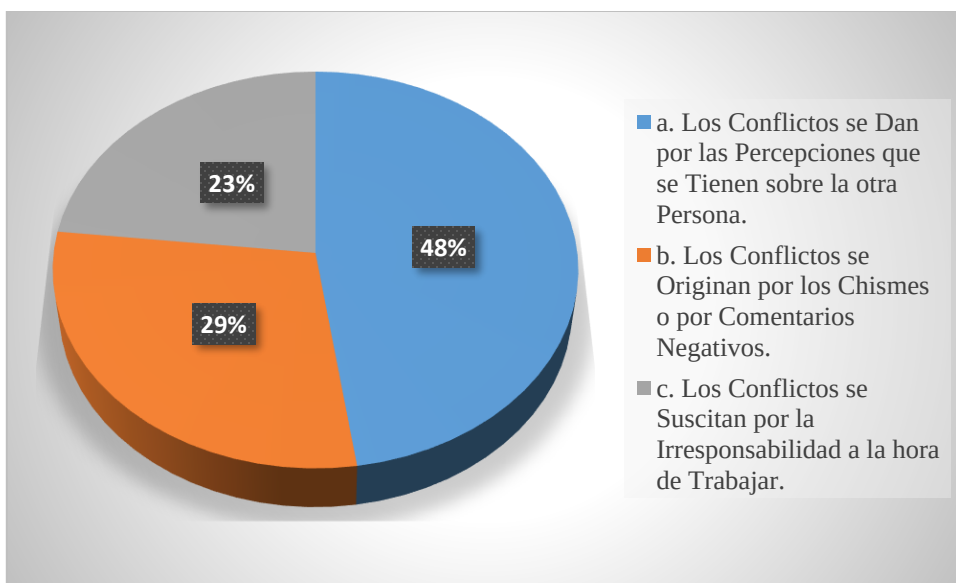


Figura 27. Desacuerdo Laborales en la Empresa

Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

En la pregunta N° 3, Tabla 11. Los entrevistados tuvieron respuestas diferentes con respecto al porqué se dan los conflictos en las relaciones laborales, el 48% responden que los Conflictos se dan por las percepciones que se tienen sobre la otra persona, 29% los conflictos se originan por los chismes o por comentarios negativos y 23% los conflictos se suscitan por la irresponsabilidad a la hora de trabajar en la Empresa Nacional de Electricidad de (Ende) Cobija.

Pregunta No. 4

Por lo General los Conflictos Obedecen a Factores como: Falta de Compromiso, Incomunicación, Irrespeto, Ausencia de Cooperación y Descortesía. ¿Cuál de estos Factores, Considera que en el Ámbito Laboral se Enfrenta de manera Cotidiana?

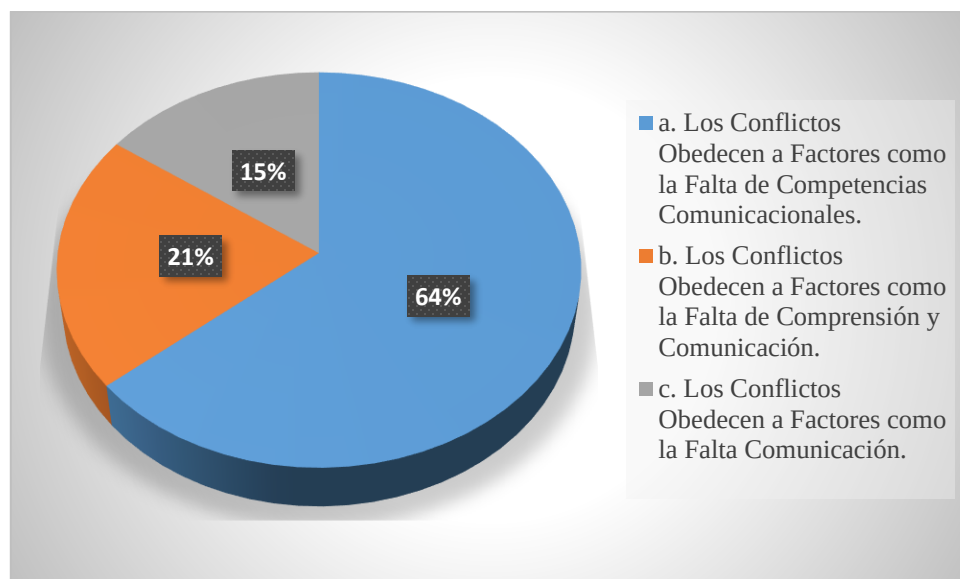


Figura 28. Los Conflictos Obedecen a Factores

Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

En la pregunta N° 4, Tabla 12. Del total de los entrevistados, el 64% responden a la como la falta de competencias comunicacionales, 21% como la falta de comprensión y comunicación y el 15% como la Falta Comunicación.

Pregunta No. 5

¿Qué Impactos Generan estos Conflictos en la Organización?

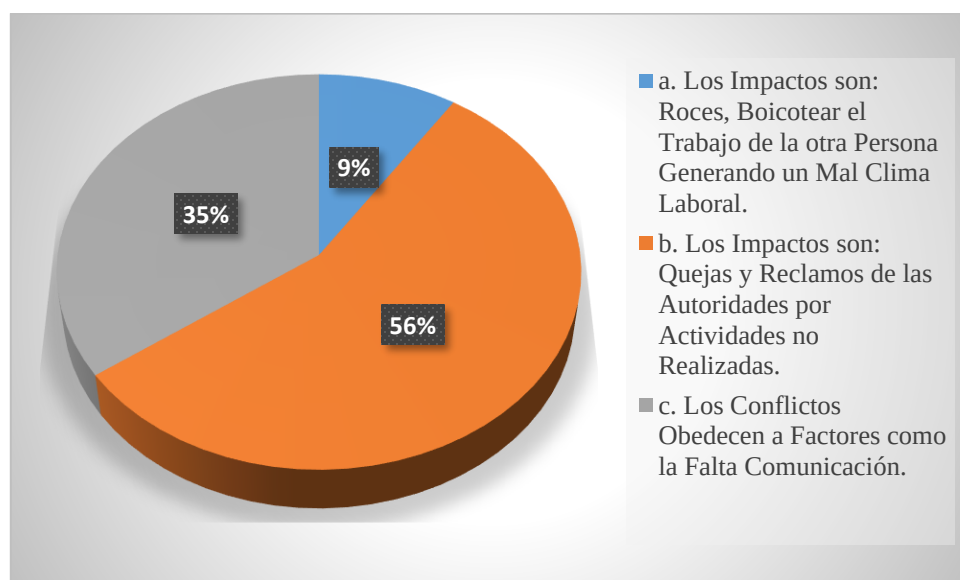


Figura 29. El Impactos Generan estos Conflictos

Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

En la pregunta N° 5, Tabla 13. Las tendencias a esta pregunta por parte de los entrevistados opinan, en 56% el impacto que generan los conflictos son quejas, 35% reclamos y amonestaciones por no cumplir con las actividades encomendadas y mientras que el 9% de los entrevistados manifestó que se suscitan roces y que el trabajo de la otra persona sea boicoteada generando un mal clima laboral.

Pregunta No. 6

¿Cuáles son las Vías para Resolver los Conflictos que se Suscitan dentro de un Ambiente de Trabajo?

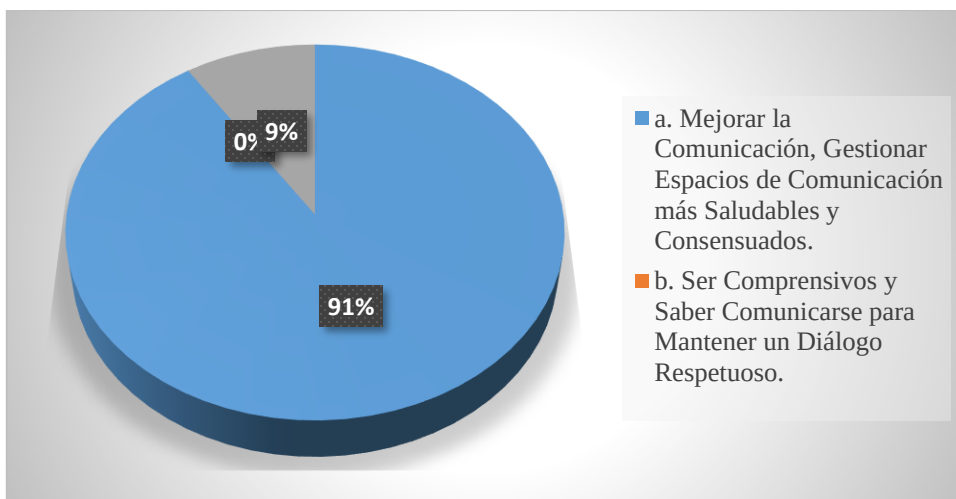


Figura 30. Cuáles son las Vías para Resolver los Conflictos

Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

En la pregunta N° 6, Tabla 14. De los entrevistados coincidieron en que una de las vías principales para resolver los conflictos entre los trabajadores, 91% opinan que es la de promover y mantener la comunicación y 9% en un segundo plano el diálogo respetuoso entre los colaboradores, fomentar la amistad, el trabajo en equipo y el ser comprensivos.

Pregunta No. 7

¿Si una de las partes no quiere llegar a un Acuerdo que hacer en esta Situación?

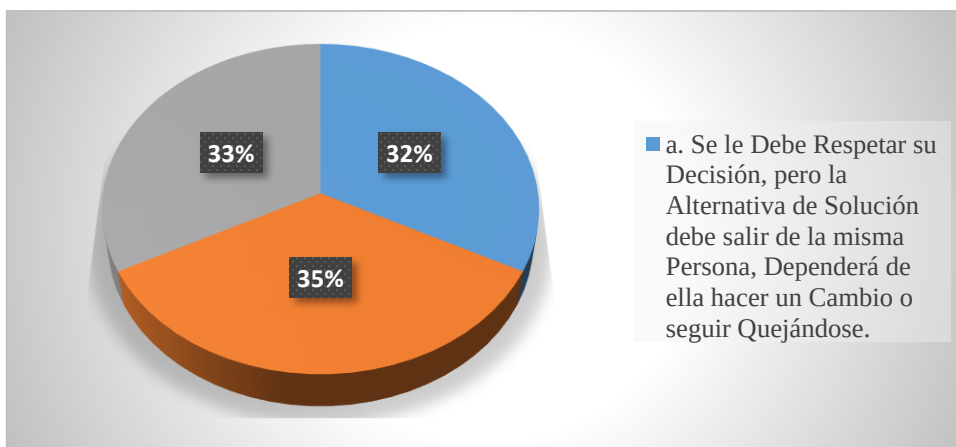


Figura 31. Técnicas que Pueden ser muy Adecuadas

Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

En la pregunta N° 7, Tabla 15. Cada entrevistado dio una respuesta diferente para esta pregunta, pero cada una de sus respuestas se puede decir que son técnicas que pueden ser muy adecuadas en función del conflicto y las circunstancias, el 35% de los entrevistados manifestó que si una persona no quiere llegar a un acuerdo ya sea porque no le parece, o no le gusta, o no quiere, debe ser respetada su decisión, ya que puede estar infundada sobre algo que quizá le molesta, por lo que en esta situación lo que se puede hacer es modificar el conflicto, invitando a la persona a buscar dentro de sí misma una alternativa pequeña que le de tranquilidad, los mismos que serán pequeños avances que sumados serán grandes progresos. Sin embargo, los otros dos de 33% entrevistados manifestaron que otras alternativas de solucionar desacuerdos o conflictos son los procesos de negociación y de mediación.

Pregunta No. 8

¿Qué Sugerencia o Consejo podría dar para poder Trabajar en un Ambiente Armónico dentro de un Grupo de Trabajo?

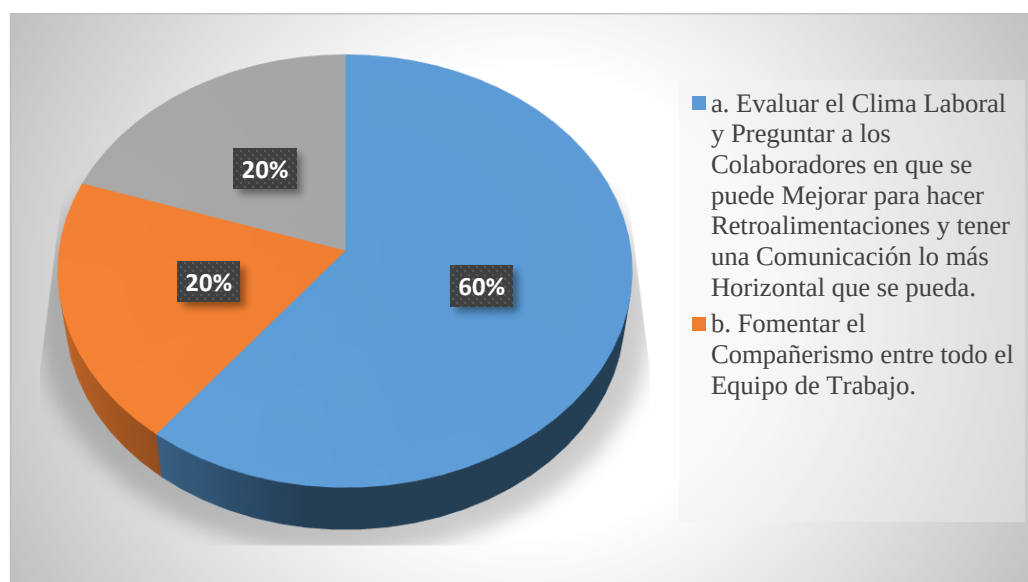


Figura 32. Opiniones para Trabajar en un Ambiente Armónico
Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

En la pregunta N° 8, Tabla 16. Para esta pregunta los 60% entrevistados tuvieron consejos diferentes, los mismos que manifestaron que para poder trabajar en un ambiente armónico dentro de un grupo de trabajo, es necesario realizar evaluaciones del clima laboral y mientras que los otros dos de 20% grupos de entrevistados manifestaron que para trabajar en un ambiente armónico es necesario fortalecer la amistad, el compañerismo y desarrollar una comunicación responsable entre ellos, lo que permitirá un ambiente saludable y no tóxico cuando los trabajadores se encuentran realizando sus actividades, por lo tanto servirá, para potenciar el funcionamiento y desarrollo efectivo de la misma.

Anexo 3: Preguntas para el Grupo Focal: Con Personal de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija

Pregunta No. 1

¿Últimamente han Existido Situaciones en los que han estado en Conflictos con sus Compañeros de Trabajo?

Pregunta No. 2

¿Qué Comportamientos de sus Compañeros de Trabajo les Molesta a tal Grado que les Causa Malestar para Trabajar con ellos?

Pregunta No. 3

¿Cómo hacen para Trabajar con Aquellas Personas con las que no se Sienten a Gusto Trabajando o Mantienen fuertes Diferencias con Ellas?

Pregunta No. 4

Por lo General los Conflictos Obedecen a Factores como: Falta de Compromiso, Incomunicación, Irrespeto, Falta de Colaboración y Descortesía. ¿Cuál de estos Factores, Considera que los Trabajadores se Enfrentan de manera Cotidiana?

Pregunta No. 5

¿Cómo se ve Afectada el Área Laboral por estos Conflictos?

Pregunta No. 6

¿Qué Alternativa de Solución diría Usted que se Debería tomar ante los Conflictos que se Suscitan con Algunos Compañeros de Trabajo?

Pregunta No. 7

¿La Empresa o su Área de Trabajo tienen Un Plan de Manejo de Conflictos y Resolución de los Mismos?

Pregunta No. 8

¿Qué Sugerencia o Consejo Podrían dar para poder Trabajar en un Ambiente Armónico dentro de un Grupo de Trabajo?

Anexo 4: Fotografías de Entrevistados

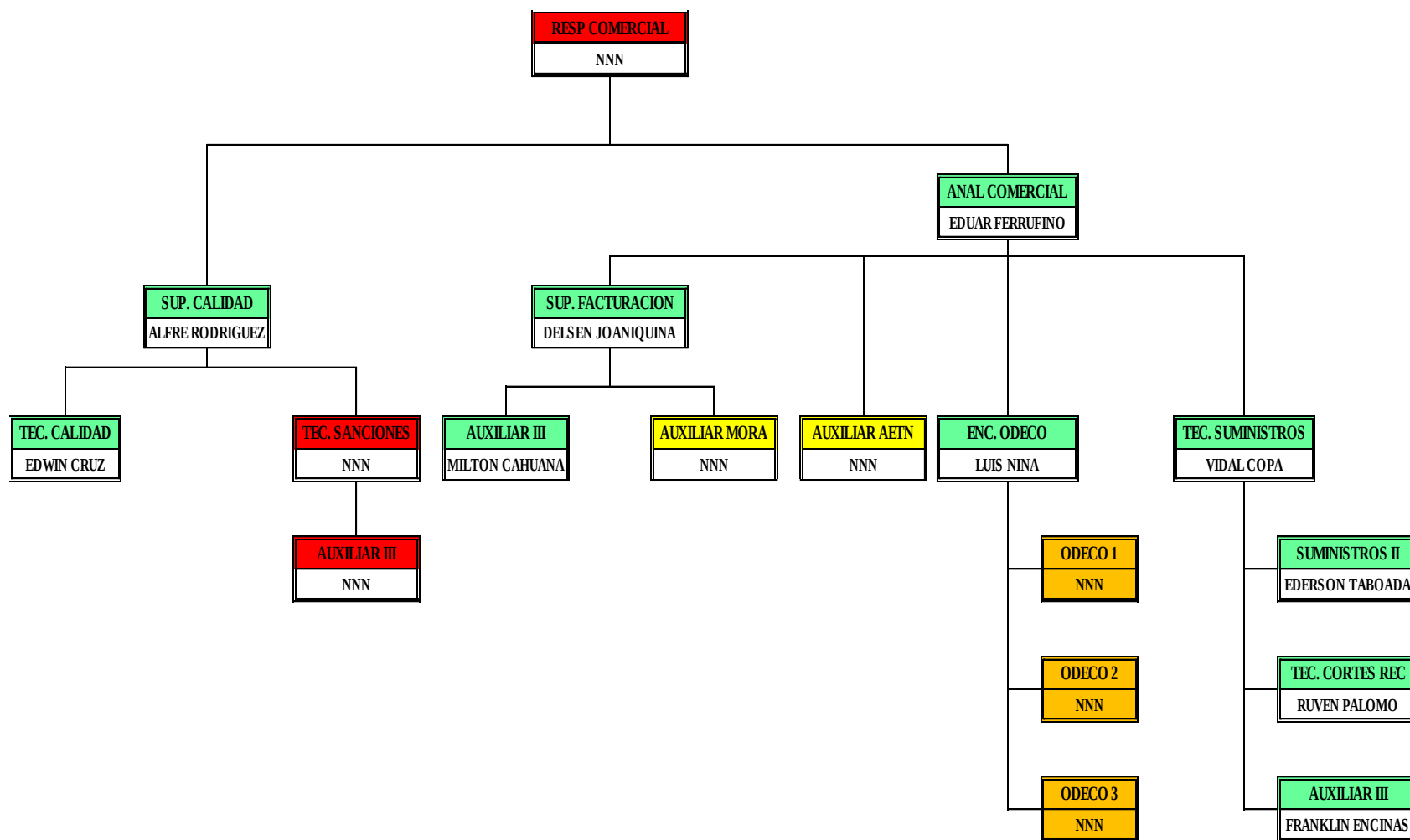
- ✓ Entrevista con el Líder de grupo de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.



- ✓ Fotografías de Grupo Focal con Personal del de la Empresa Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija



Anexo 5: Organigrama Ende Regional Cobija Comercial



Fuente: Ende Regional Cobija Comercial, 2023

Anexo 6: Descripción del Presupuesto por Actividades de la Propuesta

Actividades		Contenidos	Recursos					
			Org.	Descripción Objeto del Gasto	Unidad Medida	Precio Unitario Bs.	Cantidad Requerida	Monto Estimado Bs.
GASTOS DEL PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN								59.613,35
Programas de Capacitación: ▪ Inicio de los Cursos de Formación Integral. ▪ Capacitación de Jefes de Unidades. ▪ Capacitación Personal Eventual. ▪ Capacitación de Consultores Línea.	Desarrollo de la Capacitación Sobre Calidad del Liderazgo: 1. Realizar programas de formación con respecto a habilidades de la Empresa 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. Realizar actividades grupales para que el líder pueda fortalecer y mejora la empatía con toda el área de Empresa, con el fin de reforzar el buen trato con todo el personal. 5. Realizar retroalimentaciones para que el líder pueda conocer las necesidades de sus colaboradores y alcanzar de esta manera la satisfacción laboral de sus empleados. 6. Desarrollar el empoderamiento dentro de todos los responsables de	12100	Personal Eventual	Mes/Hombre	3.500,00	11	38.500,00	
		13110	Régimen de Corto Plazo (salud)	Global	3.850,00	1	3.850,00	
		13120	Prima de Riesgo Profesional Régimen de Largo Plazo	Global	658,35	1	658,35	
		13131	Aporte Patronal Solidario 3%	Global	1.155,00	1	1.155,00	
		13200	Aporte Patronal para Vivienda	Global	770,00	1	770,00	
		23400	Alquiler de Local	Local	600,00	3	1.800,00	
		25600	Fotocopias y Apuntes	Unidad	500,00	0,25	125,00	
		31120	Refrigerios en la Mañana	Unidad	15,00	50	750,00	
		31120	Refrigerios en la Tarde	Unidad	15,00	50	750,00	
		32100	Papel Bond (Tamaño Carta) Blanco	Resma	40,00	2	80,00	
		32100	Papel Bond (Tamaño Oficio) Blanco	Resma	45,00	2	90,00	
		32100	Papel Sabana T/Pliego Color Beige	Hojas	1,00	50	50,00	
		39500	Archivadores de Palanca	Pieza	45,00	1	45,00	
		39500	Engrampadora Pequeña	Pieza	55,00	1	55,00	
		39500	Clips Pequeños 32 mm.	Caja	10,00	4	40,00	
		39500	Perforadora	Pieza	23,00	1	23,00	
		39500	Tóner Hp Laser JET 85 A	Pieza	650,00	1	650,00	
		43110	Sillones Giratorios Semi Ejecutivos	Pieza	1.022,00	1	1.022,00	

		procesos con el fin de que se genere una transferencia de habilidades de liderazgo para los subalternos de manera que desarrollen confianza para la toma de decisiones.	43120	Computadora Portátil	Equipo	5.800,00	1	5.800,00
			43600	Data Show	Equipo	3.400,00	1	3.400,00
GASTOS DEL PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN								8.141,00
Programas de Motivación: ■ Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los empleados o trabajadores.	de	Desarrollo de la Capacitación del Programas de Motivación: 1. Implementar nuevos programas de motivación que apliquen a todo el personal. 2. Dar premios o incentivos mensuales o anuales para estimular al empleado en sus tareas y estimularlos de esta forma a lograr mejores resultados en la organización. 3. Implementar programas de motivación para que los empleados de la organización estén incentivados en el desempeño de sus funciones.	22110	Pasajes al Interior del País (Cobija - Puerto Rico - Cobija)	Pasajes	70,00	5	350,00
			22110	Pasajes al Interior del País (Cobija - El Sena - Cobija)	Pasajes	100,00	2	200,00
			22110	Pasajes al Interior del País (Cobija - Chive - Cobija)	Pasajes	120,00	2	240,00
			22210	Viáticos por Viajes al Interior del País (Cobija - Puerto Rico)	Día IVA	144,00	10	1.440,00
			22210	Viáticos por Viajes al Interior del País (Cobija - El Sena)	Día IVA	144,00	4	576,00
			22210	Viáticos por Viajes al Interior del País (Cobija - Chive)	Día IVA	144,00	4	576,00
			23400	Alquiler de Local	Local	600,00	3	1.800,00
			25600	Fotocopias y Apuntes	Unidad	200,00	0,25	50,00
			31120	Refrigerios en la Mañana	Unidad	15,00	30	450,00
			31120	Refrigerios en la Tarde	Unidad	15,00	30	450,00
			32100	Papel Bond (Tamaño Carta) Blanco	Resma	40,00	2	80,00
			32100	Papel Bond (Tamaño Oficio) Blanco	Resma	45,00	2	90,00
			32100	Papel Sabana T/Pliego Color Beige	Hojas	1,00	50	50,00
			39500	Archivadores de Palanca	Pieza	45,00	4	180,00
			39500	Engrampadora Pequeña	Pieza	55,00	4	220,00
			39500	Clips Pequeños 32 mm.	Caja	10,00	2	20,00
			39500	Perforadora	Pieza	23,00	3	69,00
			39500	Tóner Hp Laser JET 85 A	Pieza	650,00	2	1.300,00

GASTOS DEL PROGRAMAS DE TÉCNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN								7.943,00
Técnicas para la Mejora de la Comunicación: ▪ Implementar un nuevo sistema de comunicación, del cual todos los empleados sean parte, implementando comunicación cruzada, entre jefes y Empleados.	Desarrollo de Técnicas para Mejorar la Comunicación: 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: ▪ Memos en papel. ▪ Vía e-mail y ▪ Conversaciones cara a cara entre jefe y colaborador. 3. Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización mediante comunicados escritos y boletines internos. 4. Dar confianza y valor a los colaboradores para comunicar malas noticias mediante reuniones personales para realizar una retroalimentación. 5. 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.	22110	Pasajes al Interior del País (Cobija - Puerto Rico - Cobija)	Pasajes	70,00	5	350,00	
		22210	Viáticos por Viajes al Interior del País (Cobija - Puerto Rico)	Día IVA	144,00	6	864,00	
		23400	Alquiler de Local	Local	600,00	3	1.800,00	
		25600	Fotocopias y Apuntes	Unidad	300,00	0,25	75,00	
		31120	Refrigerios en la Mañana	Unidad	15,00	50	750,00	
		31120	Refrigerios en la Tarde	Unidad	15,00	50	750,00	
		32100	Papel Bond (Tamaño Carta) Blanco	Resma	40,00	4	160,00	
		32100	Papel Bond (Tamaño Oficio) Blanco	Resma	45,00	4	180,00	
		32100	Papel Sabana T/Pliego Color Beige	Hojas	1,00	50	50,00	
		32200	Sobres Manila Tamaño Oficio	Pieza	4,00	50	200,00	
		34110	Compra de Gasolina	Litros	3,74	600	2.244,00	
		34110	Compra de Aceite	Litros	50,00	10	500,00	
		39500	Clips Pequeños 32 mm.	Caja	10,00	2	20,00	
GASTOS DEL PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y FEED - BACK PARA MEJORA CONTINUA								2.797,50
Evaluación de Desempeño y Feed - Back para Mejora Continua:	Las Evaluaciones que se recomiendan 1. Prueba (A los tres meses de haber ingresado en la empresa). 2. Semestral.	22110	Pasajes al Interior del País (Cobija - El Sena - Cobija)	Pasajes	100,00	3	300,00	
		22210	Viáticos por Viajes al Interior del País (Cobija - El Sena)	Día IVA	144,00	5	720,00	

Actualizar la evaluación de desempeño y retroalimentación de manera que proporcione una descripción exacta y confiable de la forma en que el empleado debe llevar a cabo sus funciones para mejorar el Clima Organizacional.	3.	Anual.	23400	Alquiler de Local	Local	600,00	1	600,00
	4. Otros (Cualquier otro tipo de evaluación que se debe hacer al empleado).		25600	Fotocopias y Apuntes	Unidad	250,00	0,25	62,50
			31120	Refrigerios en la Mañana	Unidad	15,00	30	450,00
			31120	Refrigerios en la Tarde	Unidad	15,00	30	450,00
			32100	Papel Bond (Tamaño Carta) Blanco	Resma	40,00	2	80,00
			32100	Papel Bond (Tamaño Oficio) Blanco	Resma	45,00	2	90,00
			32100	Papel Sabana T/Pliego Color Beige	Hojas	1,00	25	25,00
			39500	Clips Pequeños 32 mm.	Caja	10,00	2	20,00

GASTOS DEL PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO	2.651,50
---	-----------------

Formación de Liderazgo Participativo: ▪ Lograr que los jefes desarrollen y practiquen el liderazgo participativo para contribuir a un clima organizacional agradable.	Desarrollo de la Formación de Liderazgo Participativo:	22110	Pasajes al Interior del País (Cobija - Chive - Cobija)	Pasajes	120,00	4	480,00
	1. Asistir o dar cursos sobre liderazgo sus técnicas y como aplicar - los en la organización para alcanzar el éxito.	22210	Viáticos por Viajes al Interior del País (Cobija - Chive)	Día IVA	144,00	6	864,00
	2. Práctica del Liderazgo con Autoridad.	25600	Fotocopias y Apuntes	Unidad	250,00	0,25	62,50
	3. Inicio de los cursos de formación integral.	31120	Refrigerios en la Mañana	Unidad	15,00	40	600,00
	4. Organización administrativa para la participación de los funcionarios en el Plan de Mejora para Mitigar los Conflictos Laborales en la Empresa	31120	Refrigerios en la Tarde	Unidad	15,00	40	600,00
	Distribuidora de Electricidad de Ende Cobija.	32100	Papel Sabana T/Pliego Color Beige	Hojas	1,00	25	25,00
		39500	Clips Pequeños 32 mm.	Caja	10,00	2	20,00

Total Gastos Estimativos:	Bs81.146,35
----------------------------------	--------------------

Fuente: Elaboración Propia